إدارة المبيعات

للدكتور

حسن أحمد توفيق

ماجستير فى التسويق ــ دكتوراه فى ادارة الأعمال
من جامعة الينوى بأمريكا

أستاذ مساعد ادارة الأعمال
بكلية التجارة ــ جامعة القاهرة

١٩٦٥

دار النهضة العربية
٣٢ شارع عبد الخالق ثروت

مقدمة

كان إنتاج السلع والخدمات هو المشكلة الرئيسية للمشروعات التجارية فى أوائل القرن الحالى ، وكان المشترون يتسابقون وراء المنتجين للحصول على ماينتجونه . . وكانت طلبات المستهلكين محدودة وبسيطة ويطلق على هذه الحالة سوق البائع Seller's market

أما فى الوقت الحاضر فقد زاد عدد المنتجين الذين ينتجون السلع المتماثلة والسلع البديلة . وزاد إنتاجهم وتكدست لديهم البضائع مما دعا إلى التنافس بينهم للحصول على العملاء . ويطلق على هذه الحالة سوق المشترى Buyers Market وأصبحت عملية البيع المشكلة الرئيسية للمشروعات الصناعية والتجارية المختلفة ، خاصة بعد ماتقدمت الناحية الفنية Technology وأصبحت المصانع تتبع نظام الإنتاج الكبير الذى يستلزم تصريف كميات كبيرة من السلع ، كما زاد من هذه المشكلة تعدد طلبات المستهلكين وتنوعها.

وهنا لابد لنا أن نوجه نظر القارىء إلى أن هذا الوصف العام ينطبق بصفة عامة على البلاد المتقدمة ، غير أن هذه الحالة قد لاتوجد فى الوقت الحاضر فى بعض البلاد النامية وفى مقدمتها الجمهورية العربية المتحدة خاصة البلاد التى تقوم بتنفيذ مشروعات التنمية الاقتصادية حيث يقل إنتاج السلع وبصفة خاصة السلع الاستهلاكية من احتياجات السوق ، ولكن مثل هذه الحالة بطبيعة الحال يعتبر حالة غير عادية سرعان ما تختفى بعد عدد من السنين ، ويعود الإنتاج إلى الأحوال العادية حيث تصبح السوق سوق المشترى .

ومع ذلك فإنه حتى فى حالة بلادنا فى الوقت الحاضر فإننا نجد أن عدداً من مشا كل التجارة الداخلية ترجع أساسا لعدم الاهتمام بعملية البيع وعدم وجود أساس علمى لها ، فلا يجوز مثلا إنتاج أصناف من السلع لا يرغب فيها المستهلك محتمين فى ذلك وراء مفهوم وجود نقص فى السلع، ومعتقدين

أن هذه الحالة سوف تدفع المشترى لشراء ما يجده مهما كان نوعه؛ فذلك ليس حقيقياً فى جميع الأحوال، وتكون النتيجة وجود مخزون متراكم لدى المنتجين مما يدفعهم إلى تحميل هذه السلع على حساب السلع الأخرى الرائجة، ومن هنا تظهر بوادر السوق السوداء.

على أن مشكلة توزيع السلع تظهر بصورة حادة فى البلاد النامية فى ميدان الصادرات حيث أن البلاد النامية تواجه عجزاً فى ميزان المدفوعات نتيجة خاصة إلى استيراد المعدات الصناعية ومستلزمات الإنتاج من الخارج اللازمة لبناء اقتصادياتها، وبطبيعة الحال فإن قدرتها على الاستيراد تتوقف على مقدار ما تصدره من إنتاجها وخدماتها للخارج، وهنا نجد أن التصدير للخارج ليست عملية سهلة، إذ أن السوق الدولية مفتوحة أمام جميع الدول المنتجة وهنا نجد المنافسة قوية بين الدول المتقدمة والدول النامية، إذ أن تكاليف إنتاج البلاد النامية عادة تكون مرتفعة نسبياً، وعلى ذلك فالمسألة تحتاج إلى استخدام الأسلوب العلمى لإمكان النجاح فى الأسواق الخارجية.

وفى أوائل النهضة الصناعية ظهرت الحاجة إلى تطبيق المبادىء العلمية فى إدارة أعمال الإنتاج للتغلب على المشاكل المتعددة التى يواجهها المنتجون، ولقد شجعت النتائج التى حققتها المشروعات من تطبيق المبادىء العلمية فى الإنتاج على معالجة مشاكل البيع بنفس الطريقة.

وإذا كان Frank Lillian H.L., Gannt, Fredrick W. Taylor M. Gilberth أول من نادوا بتطبيق المبادىء العلمية للادارة فى أعمال الإنتاج فإن John N. Patterson أول من نادى بتطبيق المبادىء العلمية الإدارة على أعمال البيع عندما كان مديراً لشركة National Cash Register Company بالولايات المتحدة، وتبعه فى هذا الميدان Henry Dennison الذى كان مديراً لشركة Dennison Manufacturing Co. بالولايات المتحدة أيضاً.

وكان من زيادة الاهتمام بتطبيق المبادىء العلمية للإدارة على

أعمال المبيعات ظهور علم إدارة المبيعات Sales Management وظهور عدد من المنظمات التى تهتم بالتقدم العلمى لإدارة المبيعات مثل Bureau of Salesmenship Research الذى أسسته ثلاثون شركة أمريكية فى سنة ١٩١٦ لدراسة مشاكل مندوبى البيع ، ومن أمثلة ذلك أيضاً The life Insurrance Sales Research Bureau الذى أنشأته أكثر من مائة شركة من شركات التأمين الأمريكية ، ومن ضمن هذه الهيئات أيضاً The National Federation of Sales Executives بالولايات المتحدة .

وإدارة المبيعات أحد فروع علم التسويق Marketing الذى يشتمل على فروع أخرى مثل الإعلان وتجارة التجزئة Retailing وتجارة الجملة Who lesaling ودراسة السوق Marketing Research .

ويمكن تعريف علم إدارة المبيعات بأنه تطبيق المبادىء العلمية على أعمال البيع ويشمل ذلك :

١ — تنظيم أعمال البيع ، ويدخل ضمن ذلك إدارة الأفراد الذين يقومون بأعمال البيع مثل البحث عن مندوبى البيع واختيارهم والتعاقد معهم وتحديد مرتباتهم ومكافآتهم وتدريبهم والإشراف عليهم وتشجيعهم على زيادة مجهوداتهم .

٢ — تخطيط أعمال البيع ، أى وضع السياسات البيعية المختلفة مثل سياسة إعداد السلعة وسياسة التسعير والسياسيات الخاصة باختيار طرق البيع وتنشيط المبيعات .

٣ — الرقابة على أعمال البيع ، ويدخل فى ذلك تحديد مناطق البيع وتحديد خط سير مندوبى البيع ومراقبة انتقالاتهم وتحديد حصص البيع لكل منهم والرقابة على أعمالهم عن طريق التقارير التى يرفعونها وتقييم النتائج التى يحققونها ، وكذلك يدخل ضمن ذلك تحليل تكاليف البيع وإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات .

وبعض الكتاب يقصر تعريف إدارة المبيعات على دراسة المشاكل المتصلة بمندوبى البيع . وهو تعريف ضيق بالنسبة للتعريف السابق .

وتشتمل دراسة إدارة المبيعات على دراسة أعمال البيع بجميع المنشآت يستوى فى ذلك منشآت التجزئة ومنشآت الجملة والمنشآت الصناعية والمنشآت التى تقدم خدمات لعملائها مثل شركات التأمين والبنوك والإعلان والسياحة . غير أنه قد جرى العرف على استبعاد منشآت التجزئة عند دراسة إدارة المبيعات واعتبارها فرعا متخصصاً يدخل ضمن دراسة تجارة التجزئة Retailing وذلك لما تتميز به أعمال البيع بها من خصائص مميزة .

وإدارة المبيعات فى حالة قطاع الخدمات لها أهمية خاصة فى بلادنا فى الوقت الحاضر ، فبالنسبة لشركات التأمين وهيئات الادخار والبنوك نجد أن البلاد تحتاج إلى تعبئة المدخرات لإمكان تمويل المشروعات الاستثمارية اللازمة لمضاعفة الدخل القومى ، وهنا نجد أن تعبئة المدخرات ليست عملية سهلة لأكثر من سبب ، فالميل إلى الاستهلاك فى كل البلاد النامية مرتفع لدرجة كبيرة ، ومن جهة أخرى فما زلنا نقاسى من رواسب الماضى وآثار الاستعمار حيث لا يزال عدد كبير من الأفراد يعتقد أن شراء بوالص التأمين على الحياة أمر يتعارض مع الناحية الدينية ، والبعض مازال يعتقد أن الفوائد التى تمنحها هيئات الادخار عمل من رجس الشيطان ومن ثم يجب الابتعاد عن هذا الميدان ، وهنا نجد أن الاهتمام بتطبيق المبادىء العلمية لإدارة المبيعات فى هذا الميدان أمر ضرورى لتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية .

ومثل ذلك ينطبق على حالة السياحة فى بلادنا ؛ فما زالت السياحة كمورد من موارد العملات الأجنبية متخلفة عن المستوى الواجب الوصول إليه ، ففى بلادنا جميع المقومات لنجاح السياحة ، فبلادنا مهد الحضارة العريقة وهى مليئة بالآثار الخالدة ، وبالإضافة إلى ذلك فإنها تتمتع بمناخ من أجمل

مناخات العالم خاصة فى فصل الشتاء ، وفوق هذا فمستوى الأسعار ببلادنا يعتبر من أرخص مستويات الأسعار بالعالم ، وعلى ذلك فإننا كنا نتوقع أن تكون بلادنا فى قمة البلاد السياحية ولكن يجب أن نتذكر أن المسألة هى أن مجهوداتنا البيعية فى هذا الميدان مازالت محدودة وأن مجرد توفر مقومات السياحة الناجحة فى بلادنا لا يترتب عليه تلقائياً نجاح السياحة ، فلابد لنا أن نتبع مفهوم السياحة خارج الحدود وأن نعمل على اجتذاب السياح من الخارج بالأسلوب العلمى .

وإذا انتقلنا إلى ميدان آخر وهو ميدان الإعلان فإننا نجد أن مفهوم الإعلان مازال غير واضح فى ذهن رجال الأعمال عندنا ، فالبعض لا يعتقد فى أهمية الإعلان ويخلط بينه وبين الدعاية. ومما يزيد من اعتقادهم أن نتائج الإعلان فى الغالب لا تظهر إلا على المدى الطويل ، وهنا نجد أن شركات الإعلان فى حاجة ماسة الى تطبيق المبادىء العلميـــــة لبيع خدماتها إلى رجال الأعمال .

وقد أصبحت دراسة إدارة المبيعات تلقى اهتماماً متزايداً من المشتغلين بإدارة الأعمال . وكانت نتيجة ذلك ظهور عدد كبير من الكتب المتخصصة التى تعالج موضوع معين من موضوعات إدارة المبيعات . وكذلك ظهرت بعض المجلات الدورية المتخصصة فى إدارة المبيعات ومن ذلك المجلة الأمريكية « إدارة المبيعات » Salesmanagement Magazine

وسوف نبدأ فى هذا الكتاب بدراسة تنظيم أعمال البيع ثم نقوم بعد ذلك بدراسة المشاكل الخاصة بمندوبى المبيعات ، ويلى ذلك دراسة للسياسات البيعية المختلفة ، وأخيراً سندرس أعمال الرقابة على أعمال البيع .

القسم الأول

تنظيم أعمال البيع

الباب الأول

التنظيم الادارى لأعمال البيع

فى المؤسسات الفردية الصغيرة الحجم يقوم صاحب المؤسسة بإدارة أعمال البيع بها . وقد يستعين فى ذلك بموظف أو موظفين ، وفى هذه الحالة نجد أن إدارة أعمال البيع سهلة وبسيطة لا تثير أية مشاكل .

بيد أنه عندما يكبر حجم العمل ويزداد عدد الموظفين الذين يقومون بإدارة أعمال البيع ، يظهر أمامنا عدد من المشكلات التى تعترض سبيل العمل ، ونجد أن الموقف يستلزم وضع خطة تنظيمية تنسق بين جهود الأفراد الذين يعملون فى إدارة المبيعات وتنظم العلاقة بينهم مما يسهل تنفيذ السياسات البيعية وتحقيق الهدف الذى ترمى إليه المؤسسة .

وترمى الخطة التنظيمية إلى تصنيف الواجبات الملقاة على عاتق رجال البيع بمجموعات متناسقة يمكن تنفيذها بكفاية إنتاجية عالية ، وترمى كذلك إلى تقسيم أعمال البيع بين مدير ورؤساء قسم المبيعات وبين موظفى البيع ، فيختص الأولون بأعمال السياسة والرقابة بينما يقوم الآخرون بتنفيذ هذه السياسات كما يدخل ضمن الخطة التنظيمية تحديد السلطة والمسئولية بين رجال البيع وتحديد علاقتهم بعضهم ببعض .

وأخيراً فمن الأمور الهامة التى تشتمل عليها الخطة التنظيمية تحديد الشروط الواجب توافرها فى شاغلى وظائف البيع المختلفة حتى يمكن اختيار الموظفين على أساسها ووضع كل فى المكان الذى يناسبه .

وينتج عن تنظيم أعمال البيع عدد من المزايا المؤسسة ، وذلك مثل منع التضارب والتكرار فى أداء الأعمال وتقليل الاحتكاكات والخلافات بين الموظفين ، وتحقيق الإشراف عليهم . وكل ذلك بطبيعة الحال سيدفع الموظفين ويشجعهم على زيادة مجهوداتهم ورفع روحهم المعنوية .

والحاجة إلى تنظيم أعمال البيع موجودة فى كافة أنواع المؤسسات وإن كانت حدتها تخف فى المشروعات الصغيرة الحجم ، وكلما زادت أعمال البيع

بمؤسسة معينة وكبر حجمها كلما زادت حاجتها إلى مزيد من التنسيق بين الأفراد المشتغلين بأعمال البيع .

ومن المهم بمكان أن نتذكر أن أى خطة تنظيمية ناجحة يجب ألا تقوم حول شخصية فرد أو عدة أفراد ، وبعبارة أخرى يجب أن يتم تنظيم أعمال البيع طبقاً للأسس العلمية للتنظيم ودون مراعاة للأشخاص الذين يقومون بها .

الخطة التنظيمية لأعمال البيع :

تتم الخطة التنظيمية فى المراحل الآتية :

١ — تحديد الواجبات الملقاة على قسم المبيعات .

٢ — تصنيف هذه الواجبات فى مجموعات متناسقة .

٣ — تحديد عدد الأفراد الذين تسند إليهم هذه الواجبات وتحديد المؤهلات الواجب توافرها فيهم .

٤ — تحديد السلطات المخولة للموظفين والمسئوليات الملقاة على عاتقهم وتحديد العلاقات الوظيفية بينهم .

٥ — بيان الخطة المتقدمة على خريطة تنظيمية Organization Chart

٦ — تسجيل الخطة المتقدمة فى كتيب خاص يسمى كتيب التنظيم Organization Manual

واجبات قسم البيع :

تختلف هذه الواجبات من مؤسسة لأخرى وذلك بحسب الاختلاف فى حجم المؤسسة والسلع التى تبيعها وطرق التوزيع التى تسلكها والمناطق التى توزع فيها سلعها .

غير أنه يمكن تقسيم هذه الواجبات إلى ثلاثة أقسام رئيسية :

١ — الواجبات المتعلقة بأعمال التخطيط .

٢ — الواجبات المتعلقة بأعمال التنفيذ .

٣ — الواجبات المتعلقة بأعمال الرقابة .

وتعتبر الواجبات الأولى من أهم واجبات قسم البيع وللأسف فإن هذه الواجبات لم تلق اهتماما من رجال الأعمال بالإقليم المصرى بالرغم من أهميتها البالغة ، ويرجع ذلك فى كثير من الأحيان إلى أن العرف قد جرى على اختيار أنشط مندوبى البيع لشغل منصب مدير قسم البيع ، وذلك بسبب نجاحه المتواصل فى تحقيق رقم كبير من المبيعات ، حقيقة أن مثل هذا الرجل يعتبر ناجحاً فى عمله غير أنه ليس من الضرورى أن يحقق النجاح أيضاً عندما يرقى إلى منصب مدير المبيعات ، لأن مثل هذا المنصب يحتاج إلى صفات أخرى قد لا تتوافر فى مندوب البيع الناجح ، ومن أهم هذه الصفات القدرة على التخطيط والدراسة بينما أن أهم صفة تلزم لمندوب البيع القدرة على التنفيذ .

ويدخل ضمن واجبات تخطيط أعمال البيع أوجه النشاط الآتية :

١ — دراسة السلع Product Analysis

٢ — دراسة السوق Market Analysis

٣ — دراسة طرق التوزيع Distribution research

٤ — تنسيق أعمال البيع مع الأعمال الأخرى بالمؤسسة .

٥ — وضع السياسات البيعية مثل سياسة تحديد أثمان البيع ، وسياسة الائتمان الذى يمنح للعملاء ، وسياسة الخدمات التى تقدم إليها .

٦ — تجميع الإحصائيات البيعية .

أما الأعمال المتعلقة بالتنفيذ فيدخل ضمنها أوجه النشاط الآتية :

١ — اختيار وتعيين وتدريب مندوبى البيع .

٢ — الإشراف عليهم وتشجيعهم على العمل .

٣ — تحديد طريقة دفع مرتباتهم .

٤ — الإشراف على أعمال فروع البيع التابعة .

٥ — إقامة العلاقات الطيبة مع الموزعين والمستهلكين .

٦ — تنسيق أعمال البيع والإعلان .

أما الأعمال المتعلقة بالرقابة فيدخل ضمنها أوجه النشاط الآتية :

١ — تحديد مناطق البيع .

٢ — تحديد خط سير مندوبى البيع .

٣ — مراقبة انتقالاتهم .

٤ — دراسة التقارير التى يكتبها رجال البيع .

٥ — تقييم مجهود رجال البيع .

٦ — تحليل تكاليف البيع .

٧ — إعداد الميزانيات التقديرية للمبيعات .

٨ — تحديد حصص البيع .

طرق تنظيم أعمال البيع :

يمكن إتباع ثلاث طرق لتنظيم أعمال البيع وهى :

١ — طريقة خط السلطة المستقيم Line Organization

٢ — طريقة خط السلطة المستقيم مع الاستعانة بالخبراء المتخصصين Line and staff Organization

٣ — طريقة الاستعانة باللجان Committee

التنظيم بحسب طريقة خط السلطة المستقيم :

طبقاً لهذه الطريقة يفوض مدير المبيعات جزءاً من سلطاته إلى بعض مرؤسيه ، ويقوم كل من هؤلاء بدوره بتفويض بعض سلطاته إلى مندوبى البيع الذين يقومون بأعمال البيع الفعلية .

فمثلا إذا كانت إحدى الشركات تقوم بتوزيع منتجاتها فى عدة مناطق جغرافية طبقاً لطريقة خط السلطة المستقيم فإن مدير المبيعات يتنازل عن بعض سلطاته إلى مديرى البيع فى مناطق التوزيع المختلفة ، حيث يكون لكل منهم الإشراف المباشر على عدد من مندوبى البيع . ويلاحظ أن السلطة فى هذه الحالة تنساب فى خط رأسى من مدير المبيعات إلى مندوبى البيع فى كل منطقة ، ونجد فى نفس الوقت أن كلا من مديرى المبيعات فى مناطق التوزيع مستقل تماماً عن مديرى البيع فى المناطق الأخرى .

وهذه الطريقة شائعة الاستعمال فى المشروعات الصغيرة الحجم حيث يقوم كل من مدير المبيعات ومديرى البيع فى مناطق التوزيع بوضع الخطط الخاصة بأعمال البيع وتحديد الإجراءات اللازمة للتنفيذ وإصدار التعليمات المختلفة للمرؤسين لتنفيذ هذه الخطط .

وتتناسب هذه الطريقة مع احتياجات المؤسسات الصغيرة الحجم . ومن مميزاتها البساطة فى تفهم وتحديد السلطات والمسئوليات الملقاة على كل موظف . وكذلك تتميز بالسرعة فى حل مشاكل البيع حيث يمكن لكل رئيس اتخاذ القرارات فى حدود السلطات المخولة إليه دون حاجة إلى استشارة غيره من الموظفين وبالإضافة إلى ذلك فإنها تتميز بقلة التكاليف بسبب قلة عدد الرؤساء فى هذا النوع من التنظيم .

غير أن هذه الطريقة تفقد الكثير من مزاياها عندما يتسع حجم العمل وتزداد الأعباء الملقاة على عاتق الموظفين ، فبزيادة حجم العمل تقل قدرة المديرين والرؤساء على التعمق فى النواحى التخصصية . ومن ناحية أخرى فان زيادة عبء العمل سيحتاج إلى الاستعانة بعدد أكبر من المديرين والرؤساء ، الأمر الذى سيؤدى إلى إطالة خطوط الاتصال بين مدير المبيعات وبين مندوبى البيع فى مناطق التوزيع فتقل سرعة معالجة المشاكل البيعية واتخاذ القرارات المتعلقة بها .

مساعد مدير المبيعات :

ومن ضمن الوسائل المستخدمة للتخفيف من عيوب هذه الطريقة عند اتساع العمل ما تلجأ إليه نفس المؤسسات من تعيين مساعد لمدير المبيعات يطلق عليه لقب مساعد مدير المبيعات أو نائب مدير المبيعات Assistant Sales Manager ووظيفة هذا الشخص هي تخفيف عبء العمل عن مدير المبيعات ، ويكون ذلك بإسناد بعض الأعمال التي يقوم بها مدير المبيعات إلى مساعده . وتعطى له السلطات اللازمة لأداء هذه الأعمال ، ويجب أن نلاحظ أن اختيار مساعد مدير المبيعات لا يتم على أساس خبرته المتخصصة فى أى عمل من أعمال البيع ، فمهمته هى مساعدة مدير المبيعات فى كافة المسائل التى يوكلها إليه .

طريقة خط السلطة مع الاستعانة بالخبراء المتخصصين :

عندما يزداد حجم العمل فى المبيعات يستعين مدير المبيعات بعدد من المساعدين من الخبراء المتخصصين فى أعمال البيع المختلفة ، ويتميز عمل هؤلاء الخبراء بأنه عمل استشارى لا يتضمن أية سلطة . ليس من حقهم إصدار أوامر البيع إلى مندوبى البيع فى المناطق المختلفة ، وتنحصر مهمتهم فى دراسة المشاكل التى تقع فى اختصاصهم وتقديم مقترحاتهم وتوصياتهم بخصوصها إلى مدير المبيعات ومديرى البيع فى مناطق التوزيع الذين لهم حق إصدار الأوامر المنفذة لهذه التوصيات إذا رأوا ذلك .

ويختلف عدد الخبراء فى إدارة البيع من مؤسسة لأخرى وذلك بحسب حاجة العمل ، ومن أكثر أنواع الخبراء المتخصصين شيوعاً الخبير المتخصص فى اختيار وتدريب مندوبى البيع ، والخبير المتخصص فى أعمال إعداد السلعة ، والخبير المتخصص فى أعمال دراسة السوق ، وكذلك نجد خبراء متخصصون فى أعمال تحديد حصص البيع والميزانية التقديرية لقسم المبيعات .

ومن الناحية النظرية فإن الاتصال بين الخبراء المتخصصين وبين المديرين والرؤساء يتم عن طريق مدير المبيعات ، غير أن التمسك بهذه الطريقة ليس له فائدة من الناحية العملية لأن مدير المبيعات فى معظم الأحيان يأخذ بتوصيات الخبراء المتخصصين ، ولهذا نجد أنه من الناحية العملية يتم الاتصال بين الخبراء وبين مديرى البيع مباشرة دون حاجة إلى وساطة مدير قسم المبيعات . ويكون من حق الخبراء المتخصصين إصدار توصياتهم فى صورة تعليمات أو توجيهات فنية إلى مديرى البيع ولا يجوز أن نفهم من ذلك أن هؤلاء الخبراء قد أصبح لهم سلطات على مديرى البيع تمكنهم من إصدار الأوامر إليهم ، وإذا كان بعض الخبراء المتخصصين يسيئون فى فهم حقيقة مركزهم فى قسم البيع ويعتقدون أن لهم الحق فى إجبار رؤساء البيع على اتباع توصياتهم فلا يجوز أن يفهم من ذلك أن لهم مثل هذه السلطة .

وتتميز هذه الطريقة بأنها توكل أعمال التخطيط فى أيدى الخبراء المتخصصين مما يهيىء الفرصة للدراسة المتعمقة، ويمكن المؤسسة من العناية بوضع السياسات البيعية وأحكام الرقابة على أعمال البيع المختلفة ، وبالإضافة إلى ما تقدم فإن هذه الطريقة تخفف عبء العمل عن عاتق مديرى البيع وتجعله يتفرغ لدراسة المشاكل الأساسية .

على أنه من ناحية أخرى فإن هذه الطريقة أكثر تكلفة وأبطء قليلا فى اتخاذ القرارات .

طريقة الاستعانة باللجان :

تستعين بعض المؤسسات بعدد من اللجان تتكون عضويتها من عدد من الخبراء المتخصصين للدراسة وتقديم التوصيات فى مشاكل البيع المختلفة وبصفة خاصة فى المشاكل العامة التى تهم أكثر من قسم بالمؤسسة ، فقد

يكون هناك لجنة لتقرير السياسات البيعية المختلفة وقد تكون هناك لجنة لدراسة مشكلة تسعير السلع التى تبيعها المؤسسة .

ومن أهم ما تمتاز به اللجان تحقيق التنسيق فى أعمال البيع داخل المؤسسة. ويعيب البعض على اللجان بطء الاجراءات وضياع الوقت فى المناقشات ، غير أن ذلك لا يقلل من الميزة التى تحققها اللجان للمؤسسة .

ويمكن التغلب على العيوب التى تؤخذ على اللجان بالعناية باختيار الأعضاء من بين الأفراد الذين يهمهم الأمر ، وبالإضافة إلى ذلك فإن تنظيم الطريقة التى تدار بها المناقشات أثناء اجتماعات اللجان تزيد من سرعة الوصول إلى توصيات اللجان .

تنظيم الأعمال التنفيذية للبيع :

عندما يزداد عبء العمل على مدير ورؤساء البيع يصبح من الضرورى تقسيم العمل بينهم بطريقة تساعدهم على إتقان الأعمال المنوطة إليهم وتسهل عليهم عملية الإدارة والرقابة ، ويمكن تحقيق ذلك بتقسيم قسم المبيعات إلى مجموعات صغيرة متناسقة تؤدى إلى تخصص رجال البيع فى أعمالهم .

وهناك عدد من الأسس التى يمكن اتباعها فى هذا الشأن وهى :

١ — التقسيم طبقاً للمنطقة الجغرافية .

٢ — التقسيم طبقاً للسلعة أو الخدمة .

٣ — التقسيم طبقاً للعميل .

التقسيم طبقا للمنطقة الجغرافية :

يعتبر هذا الأساس من أكثر الأسس شيوعاً لتقسيم أعمال البيع التنفيذية داخل قسم المبيعات، وطبقاً لهذا الأساس تقسم سوق التوزيع إلى عدة مناطق

جغرافية ويقسم العمل بين مندوبى البيع طبقاً لهذه المناطق ، فيتخصص هنالك مجموعة من مندوبى البيع بالعمل فى مناطق معينة ، وتخصص مجموعة ثانية بالعمل فى منطقة أخرى وهكذا .

ونجد هذه الطريقة شائعة بصفة خاصة بين الشركات التى ينتشر نشاطها فى عدة مديريات ، وذلك مثل شركات التأمين وشركات توزيع البترول حيث تنقسم إدارة المبيعات بها إلى عدة أقسام فرعية تشرف على أعمال البيع مديرية أو أكثر من مديريات القطر .

وتتميز هذه الطريقة بأنها تهيء للأقسام الفرعية التعرف على المشاكل المحلية الموجودة بالمنطقة التى تشرف عليها والتى تختلف من منطقة لأخرى، كذلك يساعد هذا التقسيم على سرعة إنجاز الأعمال وتحسين الخدمة فى كل منطقة .

على أنه من ناحية أخرى فقد تؤدى هذه الطريقة إلى عدم التوحيد فى إجراءات العمل فى مناطق التوزيع المختلفة وهناك احتمال بأن كل قسم يعتقد بأن مشاكله الخاصة تستلزم الانحراف عن إجراءات العمل الموضوعة للمنطقة كلها .

كما أنه من الصعب تحقيق التخصص الكامل إذ أن رؤساء الأقسام الفرعية مسئولين عن أنواع مختلفة من العمل، وينطبق ذلك بصفة خاصة فى المؤسسات الصغيرة الحجم .

وظاهر مما تقدم أن اتباع هذه الطريقة لتنظيم إدارة المبيعات تتوقف على المفاضلة بين مزايا التخصص الوظيفى وبين مزايا الاهتمام بالمشاكل المحلية وكثيراً ما يكون حجم المؤسسة هو العامل المقرر لاتباع هذه الطريقة .

التقسيم طبقا للسلعة أو الخدمة :

وتسير عليه المؤسسات التى تبيع عدة أنواع من السلع المختلفة ، فمثلا شركة B. F. Goodrich بالولايات المتحدة والتى تنتج عدة أنواع من منتجات المطاط أنشأت عدداً من الأقسام الفرعية فى قسم المبيعات لتسويق الأنواع المختلفة من منتجاتها ، وأيضاً نجد شركة جنرال موتورز بالولايات المتحدة وهى الشركة التى تنتج السيارات ماركة بويك وشيفروليه وكذلك تنتج الثلاجات ماركة فريجدير ، نجد هذه الشركة تبيع السيارة ماركة بويك فى فرع خاص والسيارة شيفروليه فى فرع ثان ، والثلاجات فى فرع ثالث .

ويصلح هذا النوع من التقسيم فى حالة المؤسسات التى تنتج عدة أنواع مختلفة من السلع خصوصاً إذا كانت هذه السلع تتميز بصفات فنية معقدة تحتاج إلى نوع متخصص من المهارة لبيعها .

ويمتاز هذا النوع من التقسيم بأنه يحقق اهتماماً كاملاً بكل نوع من السلع التى تبيعها المؤسسة ، وبالإضـــافة إلى ذلك فإنه يساعد على إتقان وتخصص رجال البيع فى أعمالهم .

غير أنه من ناحية أخرى يحتوى على شىء من التكرار والازدواج فتجد عدد من مندوبى البيع بالمؤسسة يزاولون نشاطهم فى منطقة جغرافية واحدة ، أو يمرون على عميل واحد ، كل يحاول بيع السلعة التى يتخصص فيها .

وظاهر مما تقدم أن اتباع هذه الطريقة يتوقف على المفاضلة بين مزايا التخصص السلعى وبين التكرار فى الجهود .

وتعمل بعض المؤسسات على التغلب على تكرار الناتج عن اتباع هذه الطريقة وذلك بتنظيم أعمال الخبرة الفنية وبصفة خاصة أعمال ترويج

المبيعات طبقاً لهذه الطريقة أى على أساس التقسيم السلعى ، أما الأعمال التنفيذية فتقسم طبقاً لأساس المنطقة الجغرافية .

التقسيم بحسب العملاء :

يتم تنظيم أعمال البيع التنفيذية فى هـــذه الطريقة بحسب نوع العميل ، فمثلا فى حالة مؤسسة تنتج الصاج فإنها تقسم إدارة المبيعات بها إلى أقسام فرعية بحسب نوع النشاط الذى يزاوله العملاء ، فيكون هنالك قسم فرعى للبيع لمنتجى الثلاجات وقسم آخر للبيع لمنتجى الأثاث المعدنى وهكذا .

ويتوقف استعمال هذه الطريقة على حجم المبيعات لكل نوع من العملاء ، وكذلك يتوقف على مدى تركز هؤلاء العملاء فى منطقة جغرافية معينة وأيضا على مدى تعقد المشاكل البيعية لهؤلاء العملاء .

ويدخل ضمن هذه الطريقة تقسيم أعمال البيع طبقاً لطرق التوزيع ، حيث يستعمل عدد كبير من المؤسسات أكثر من طريقة لتوزيع منتجاتها وفى هذه الحالة يخصص قسم للبيع المباشر إلى المستهلكين ، وقسم ثان للبيع لتجار التجزئة ، وقسم ثالث للبيع لتجار الجملة وهكذا .

وتحقق هذه الطريقة درجة كبيرة من التخصص لرجال البيع لتفهم مشاكل البيع التى تقابلهم من يوم لآخر .

ويلاحظ أنه من الممكن إتباع أكثر من أساس من الأسس المتقدمة لتقسيم قسم المبيعات إلى مجموعات أو أقسام فرعية ، غير أن أحد هذه الأسس يظهر بوضوح مما يجعله مميزاً للتنظيم الداخلى لقسم المبيعات وبذلك فإننا نطلق هذا الأساس على طريقة التنظيم باعتباره الأساس السائد فيها .

العوامل التى تحكم تنظيم أعمال البيع :

هنالك مجموعة من العوامل التى تحكم اختيار طريقة التنظيم الداخلى

لقسم المبيعات وتتوقف أهمية كل هذه العوامل على الظروف الخاصة بكل مؤسسة ، ونورد فيما يلى أهم هذه العوامل ؟

١ — حجم المؤسسة .
٢ — اتساع الرقعة الجغرافية التى توزع فيها المؤسسة سلعتها .
٣ — طبيعة ونوع السلع التى تبيعها المؤسسة .
٤ — السياسات البيعية للمؤسسة .
٥ — المركز المالى للمؤسسة .

حجم المؤسسة :

كلما كانت المؤسسة صغيرة الحجم وكلما قل حجم العمل فى قسم المبيعات كلما قلت حاجة المؤسسة إلى التنظيمات المتقدمة لتنظيم أعمال البيع بها ، وقد يكفى اتباع طريقة خط السلطة المستقيم لتسهيل إدارة العمل والرقابة عليها ، ولا يكون هنالك حاجة إلى إنشاء أقسام استشارية أو إنشاء لجان استشارية ، غير أنه كلما زاد حجم المؤسسة وزاد حجم العمل فى قسم المبيعات كلما دعت الضرورة إلى إنشاء أقسام ولجان استشارية .

اتساع الرقعة الجغرافية لنشاط المؤسسة :

عندما يشمل النشاط البيعى للمؤسسة منطقة جغرافية واسعة تصبح عملية الاتصال بين إدارة المبيعات ورجال البيع فى المناطق النائية عملية صعبة ، ويقتضى الحال إعطاء سلطات كبيرة لأجهزة البيع فى هذه المناطق .

طبيعة ونوع السلعة :

تحتاج السلع الضرورية التى يتكرر الطلب عليها والتى يشتريها عدد كبير من المستهلكين إلى نوع من التنظيم المتقدم بينما أن السلع الكمالية التى تباع بواسطة عدد محدود من الموزعين تحتاج إلى نوع بسيط من التنظيم ،

كذلك تحتاج السلع القابلة للتلف إلى نوع مختلف من التنظيم يمكن من الإشراف الدقيق المستمر لضمان توزيعها فى الوقت المناسب ، كذلك فإن عدد السلع التى توزعها المؤسسة له أثر كبير على الشكل التنظيمى لإدارة المبيعات .

السياسات البيعية :

تؤثر السياسات البيعية بلا شك فى تحديد الشكل التنظيمى لإدارة المبيعات فقد ينصب اهتمام السياسات البيعية على تنظيم أعمال دراسة السوق أو قد تهتم بأعمال الترويج مما يكون له أثر مباشر فى تنظيم أعمال البيع .

المركز المالى للمؤسسة :

قد لا يسمح المركز المالى للمؤسسة بإنشاء قسم كبير للمبيعات وتكتفى المؤسسة بتوزيع سلعها عن طريق أحد وكلاء البيع ، وفى هذه الحالة فالتنظيم الداخلى لأعمال البيع لا يثير أية مشكلة للمؤسسة .

الخرائط التنظيمية لأعمال البيع :

بعد ما يستقر الرأى على الشكل التنظيمى لأعمال البيع بالمؤسسة يوضح ذلك على خريطة Sales Organization Chart وتفيد خرائط التنظيم فى توضيح الخطة التنظيمية وبيان العلاقات الداخلية المختلفة بين الأقسام الفرعية وبذلك تقل المنازعات بين هذه الأقسام إلى أقل حد ممكن .

العلاقة بين قسم المبيعات والأقسام الأخرى :

يتوقف نجاح قسم المبيعات لدرجة كبيرة على مدى التعاون بينه وبين الأقسام الأخرى بالمؤسسة ، ودرجة تنسيق أعمال البيع مع أعمال الأقسام الأخرى وحتى يتحقق ذلك فمن الضرورى أن يكون مدير المبيعات على إلمام تام بأعمال الأقسام الأخرى .

ويمكن تقسيم أعمال الأقسام الأخرى التي يجب أن يتم التنسيق بينها وبين أعمال البيع إلى نوعين :

النوع الأول ؛ ويضم كافة أعمال التسويق بالمؤسسة مثل أعمال الإعلان وأعمال تنشيط المبيعات وأعمال دراسة السوق وأعمال التصدير وأعمال الائتمان وتحصيل الديون ..

والنوع الثاني ؛ ويضم أعمال الأقسام الأخرى التي لا تدخل ضمن أعمال التسويق وذلك مثل أعمال الإنتاج وأعمال المستخدمين وأعمال التمويل .

وترى بعض المؤسسات أن السبيل الوحيد لتحقيق التنسيق بين أعمال المجموعة الأولى أي الأعمال التسويقية وبين أعمال البيع هو وضع هذه الأقسام جميعاً تحت إدارة مدير واحد يطلق عليه مدير إدارة التسويق ، كما يمكن تحقيق التنسيق المطلوب بواسطة لجنة تنسيق يشترك في عضويتها رؤساء هذه الأقسام ، ولسنا في مجال المفاضلة بين وسائل التنسيق التي تتبعها وكل ما يهمنا هو أن يتم هذا التنسيق بطريقة أو أخرى .

العلاقة بين أعمال البيع والاعلان :

الغرض الأساسي من كل من أعمال البيع والإعلان هو بيع السلع ، وكل ما بينهما من خلاف عبارة عن اختلاف في الوسيلة المستعملة ؛ فالبيع بواسطة مندوبي البيع بيع شخصي ، والبيع بواسطة الإعلان بيع غير شخصي ، ومن ناحية أخرى فالبيع الشخصي عملية فردية بينما نجد أن الرسالة الإعلانية توجه إلى عدد كبير من المؤسسات وهو ما يطلق عليه بالإنجليزية Mass Selling

ولو أن الغرض الأساسي من كل من أعمال البيع وأعمال الإعلان هو توزيع السلع إلا أن البيع الشخصي هو الوسيلة الرئيسية . أما الإعلان فما هو إلا وسيلة مساعدة ، اللهم إلا في حالة المؤسسات التي تبيع بالبريد فيكون الإعلان هو الوسيلة الرئيسية في هذه الحالة .

والإعلان يهدف إلى مساعدة مندوبى البيع عن طريق تعريف العملاء بالسلعة بحيث يجد مندوبو البيع الطريق ممهداً أمامهم عندما يزورون عملائهم، لأن الناس لا يترددون فى شراء السلع المعروفة لديهم بينما يتخوفون من شراء السلع المجهولة لديهم ، كذلك يساعد الإعلان على تكرار العملاء لطلباتهم من السلعة ويساعد على التخفيف من حدة التقلبات الموسمية والتقلبات الناتجة عن الدورة الاقتصادية على المبيعات ، ومن الأمثلة المشهورة النجاح الذى حققته شركة فواكه كاليفورنيا بالولايات المتحدة California Fruit Exchange فى بيع الموالح طول العام وذلك بواسطة استخدام الإعلان .

على أنه من الناحية الأخرى نجد أن رجال البيع يساعدون رجال الإعلان فى تحقيق هدفهم ، فكثيراً ما ينقل رجال البيع وجهة نظر العملاء إلى قسم الإعلان إذ أن الاختلاط الشخصى بين رجال البيع وبين العملاء يتيح فرصة لرجال البيع لمعرفة طريقة تفكير العميل والدوافع التى تدفعه لشراء السلعة. كما أنهم يتعرفون على انتقادات العملاء للسلعة والعيوب الموجودة بها ، كذلك يبلغ رجال البيع قسم النشاط الإعلانى الذى يقوم به المنافسون فى مناطق توزيعهم وبذلك يمكن للمؤسسة العمل على تعديل خططها الإعلانية بما يتناسب مع خطط المنافسين الآخرين .

ومن المساعدات التى يقدمها رجال البيع لقسم الإعلان إقناع الموزعين بتأييد الحملات الإعلانية التى تقوم بها المؤسسة وتقويتها عن طريق القيام بحملات إعلانية محلية فى المنطقة الموجودين بها .

وأخيرا وليس آخر فإن قسم المبيعات يقدم لقسم الإعلان عدداً من البيانات الهامة التى يرسم الخطة الإعلانية على أساسها .

ويمكن تحقيق التعاون وتنسيق العمل بين القسمين بوسائل متعددة ؛ ويأتى فى مقدمة ذلك توحيد موعد تنفيذ الخطط البيعية والخطط الإعلانية ،

وعلى سبيل المثال لا يعقل أن يقوم قسم الإعلان بحملة إعلانية فى الوقت الذى يكون رجال البيع مشغولين فى حضور مؤتمر لهم بالمركز الرئيسى للشركة ، ومن مظاهر التعاون بينهما أيضاً اختيار قسم الإعلان لوسائل النشر التى يمكن أن تصل العملاء الذين يزورهم رجال البيع .

ومن الناحية التنظيمية نجد أن بعض الشركات تجعل أعمال الإعلان جزءاً من أعمال البيع ويفرد لها قسماً فرعياً بقسم المبيعات يتبع مدير المبيعات مباشرة ، وتتبع بعض الشركات وسيلة أخرى للتنسيق بينها وذلك بجعل كل من مدير المبيعات ومدير الإعلان مرؤساً لرئيس واحد .

العلاقة بين ادارة المبيعات وادارة الائتمان والتحصيل :
Credit and Collection

هناك علاقة وثيقة بين أعمال البيع وأعمال الائتمان ، ولهذا فالتعاون بينهما أمر ضرورى للغاية . فإدارة المبيعات يهمها زيادة المبيعات إلى أقصى حد ممكن ولكن إدارة الائتمان والتحصيل تقف فى سبيل المبيعات الآجلة للعملاء المشكوك فيهم ، ومن الطبيعى أن يظهر فى بعض الأحيان نوع من الاختلاف فى المصلحة بين كل من قسمى البيع والائتمان ، ولكن تحقيق المبيعات الآجلة فى حد ذاته قد لا يكون من مصلحة المؤسسة إذا لم يمكن لها تحصيل قيمة المبيعات . وعلى ذلك فالتعاون بين القسمين على جانب كبير من الأهمية لمصلحة المؤسسة .

وبالإضافة إلى ذلك فكل من القسمين يستطيع أن يمد القسم الآخر بالكثير من المعلومات المتعلقة بمركز العملاء وبالظروف الاقتصادية فى مناطق التوزيع المختلفة ، فقد يحصل رجل البيع على معلومات يحتاج إليها رجل الائتمان فى تقدير المركز المالى للعميل . وقد تتوفر لرجل الائتمان بعض المعلومات عن حالة السوق ورغبة العملاء مما قد يهم رجل البيع .

وأخيراً فإن إدارة الائتمان يجب أن لا تتزمت فى الشروط التى تحددها للبيع الآجل حتى لا تضيع الفرصة أمام إدارة المبيعات لزيادة مبيعاتها .

العلاقة بين ادارة المبيعات ادارة الانتاج :

تعتمد إدارة الانتاج اعتماداً وثيقاً على تقديرات إدارة البيع لمبيعات المؤسسة فى المستقبل ، فعلى أساس هذه التقديرات تستطيع إدارة الإنتاج رسم برامج الإنتاج وإعداد العدة للحصول على الآلات اللازمة فى الوقت المناسب ، ورسم سياسة شراء المواد الأولية التى تمكن من الحصول على الكميات المطلوبة فى الوقت المناسب .

ومن الناحية الأخرى فإن إدارة المبيعات تعتمد على تعاون إدارة الإنتاج معها لتنفيذ الطلبات السابق التعاقد عليها مع العملاء .

ومن وسائل التنسيق بين أعمال البيع وأعمال الإنتاج تكوين لجنة تضم ممثلى كل من القسمين لدراسة المشاكل المتعلقة بإنتاج وإعداد السلعة Product Committee

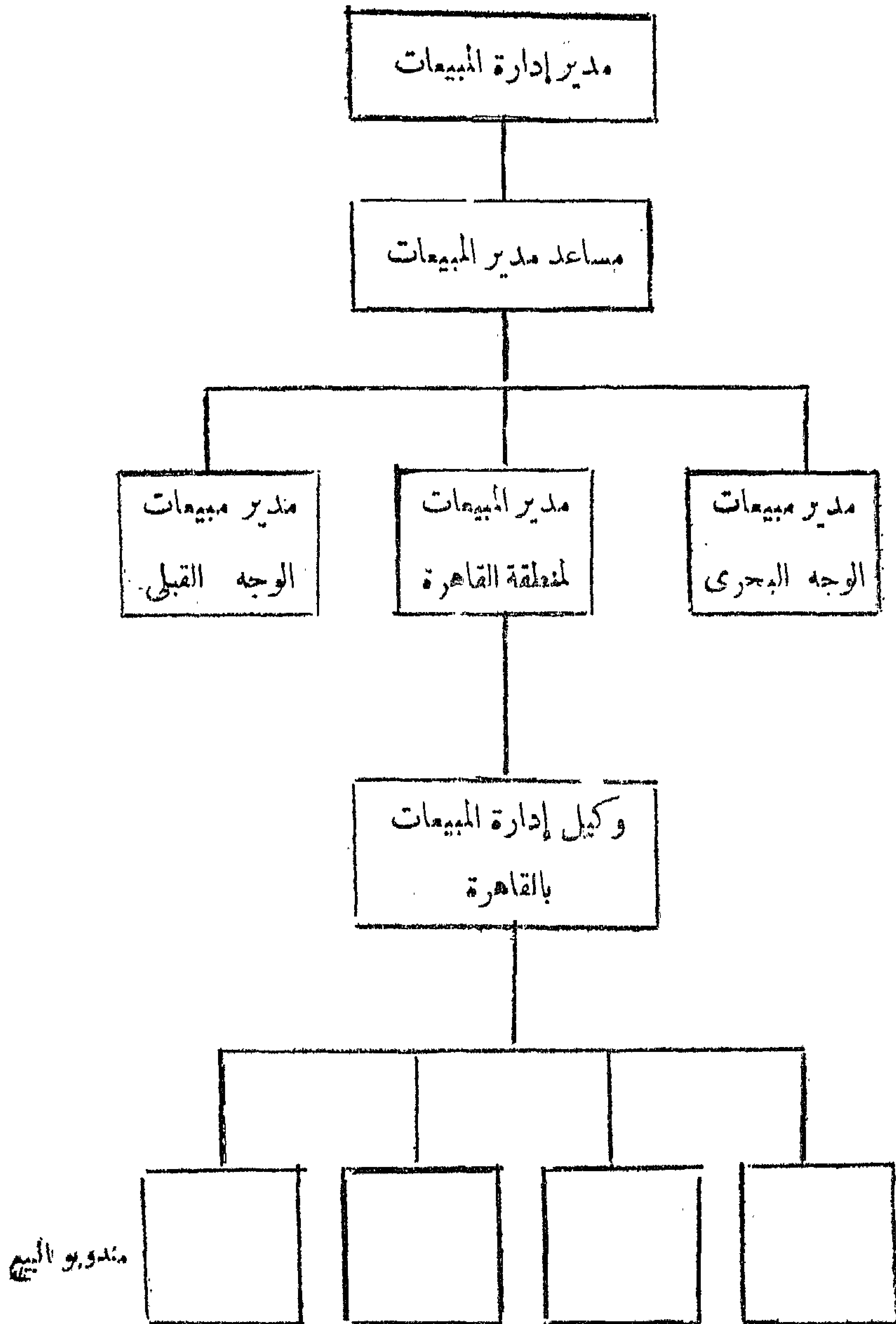
اللامركزية فى تنظيم أعمال البيع :

هناك اتجاه عام فى عدد كبير من المؤسسات ، خاصة تلك التى يمتد نشاطها فى رقعة جغرافية متسعة إلى اتباع مبدأ اللامركزية فى إدارة المبيعات ، ويتحقق ذلك بواسطة إنشاء فروع للبيع فى مناطق التوزيع المختلفة .

وتختلف الواجبات الملقاة على عاتق هذه الفروع من مؤسسة لأخرى فبعض المؤسسات تسند أعمال التنفيذ إلى إدارة الفروع وتمنحها سلطات كبيرة فى هذا الشأن ، على أن تستعين بالخبراء المتخصصين بالمركز الرئيسى لمعالجة المشاكل التى تواجهها .

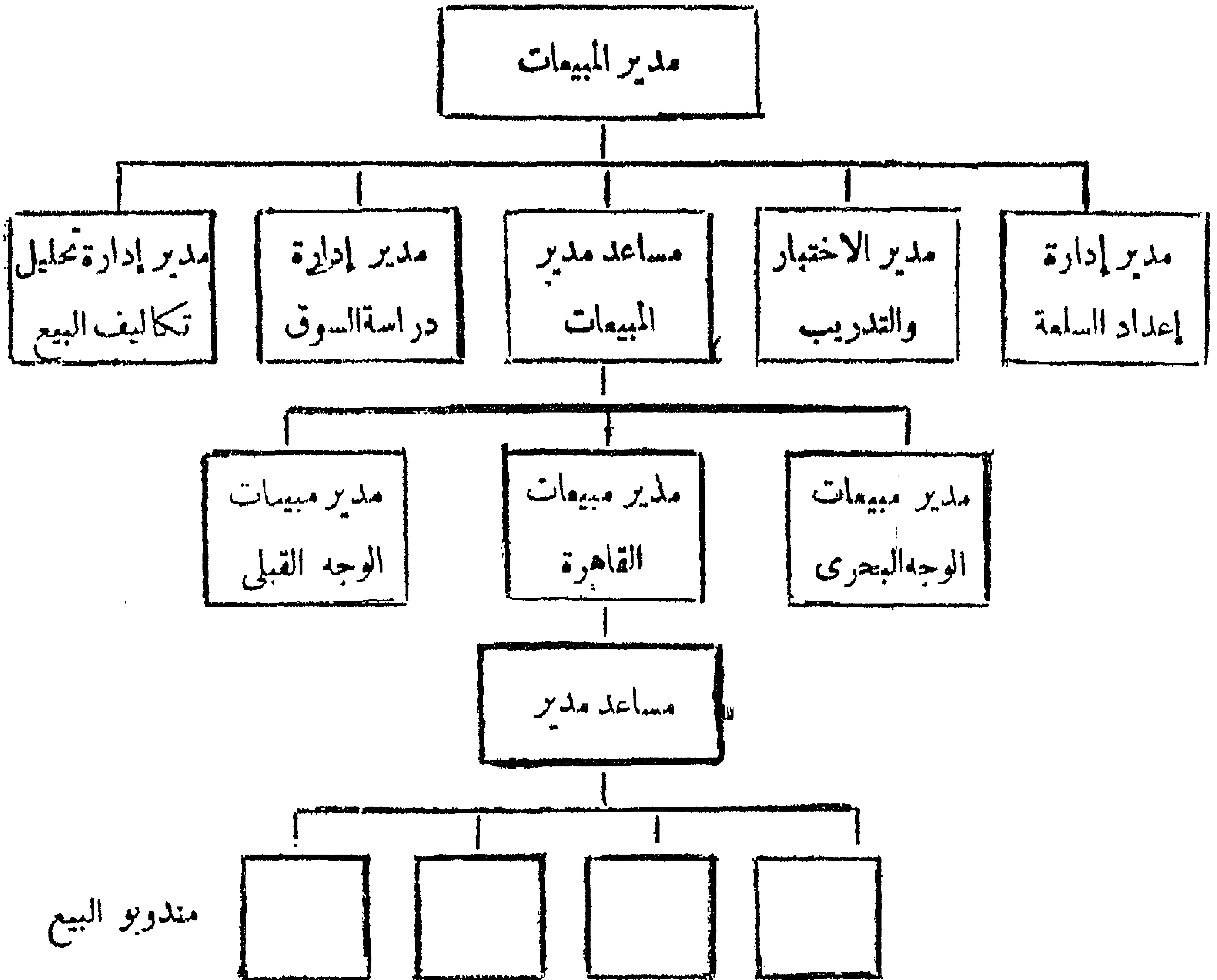
كما أننا قد نجد تنظيماً من نوع آخر فى بعض الفروع ، فنرى إدارة ،

المبيعات بالفرع عبارة عن صورة مصغرة لإدارة المبيعات بالمركز الرئيسى، وبعبارة أخرى نجد بالفرع عدداً من الخبراء المتخصصين فى الشئون المختلفة ، وفى هذه الحالة تمنح لمدير الفرع سلطات كبيرة لمباشرة اختصاصاته فيكون له الحق فى اختيار وتعيين وتدريب مندوبى البيع . وقد يقوم بالتنفيذ والإشراف على أعمال الإعلان كما قد يكون له الحق فى القيام بأعمال ترويج المبيعات .

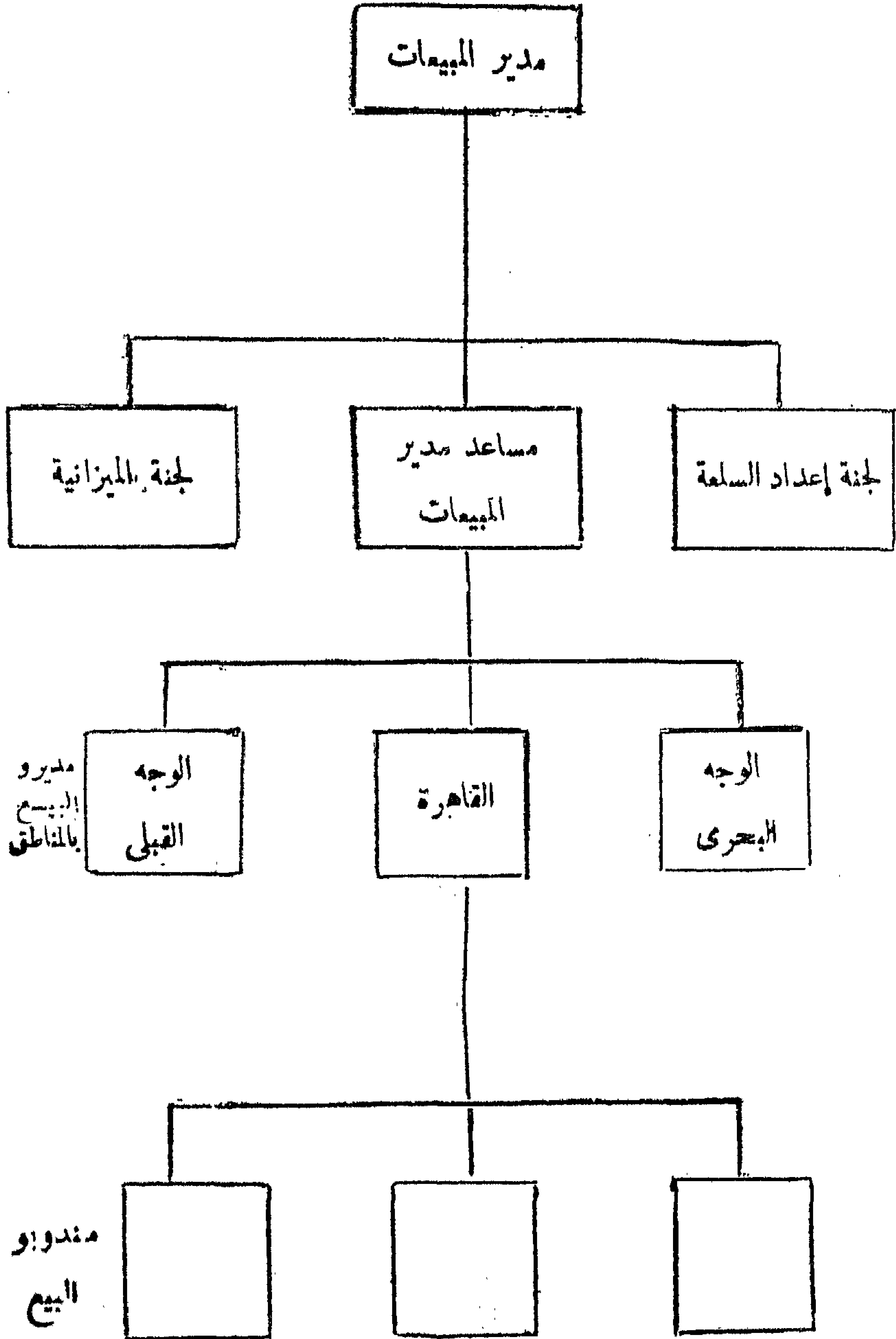


(شكل ١) خريطة تبين تنظيم أعمال البيع طبقاً لطريقة خط السلطة المستقيم

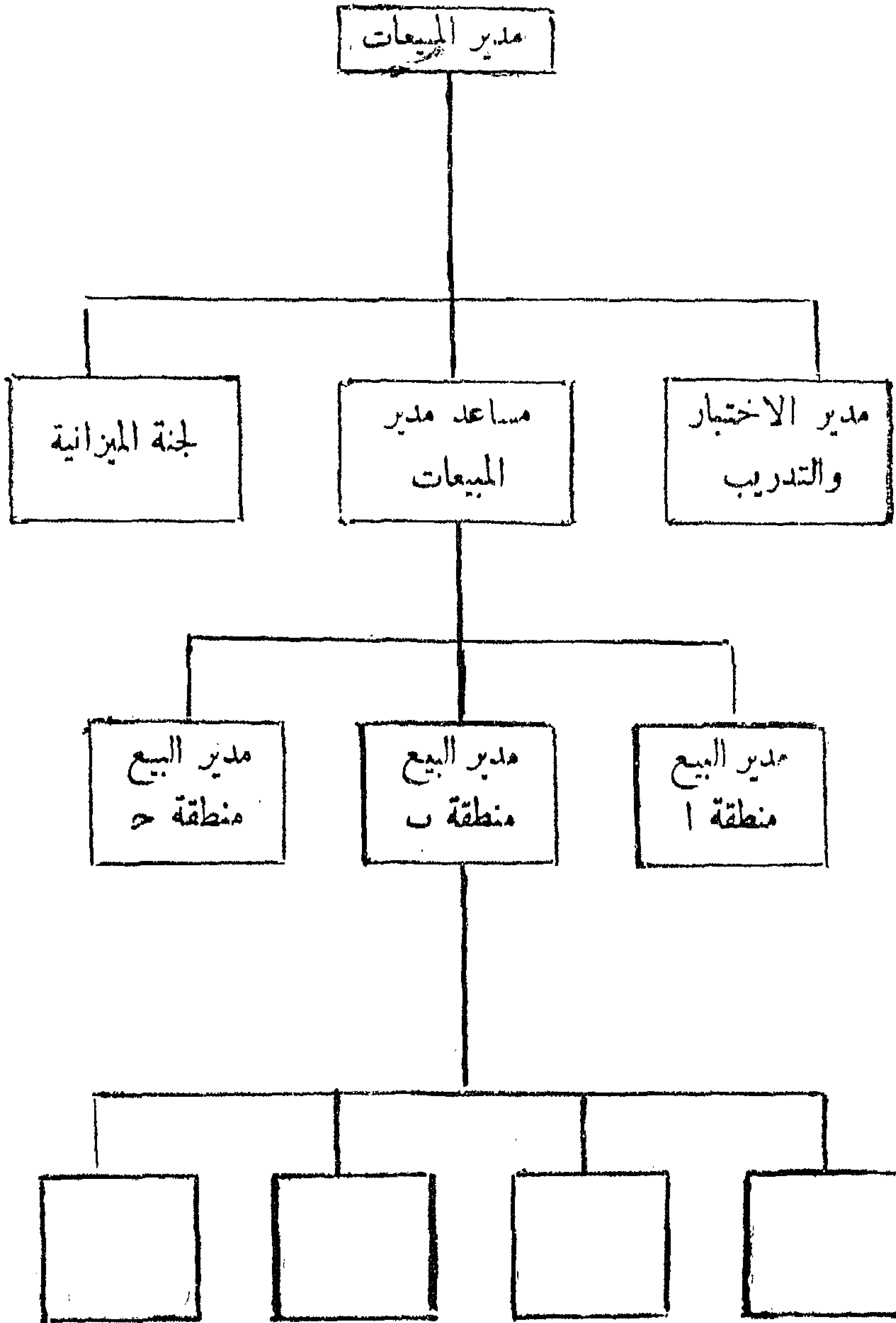
(٣ ــ ادارة المبيعات)



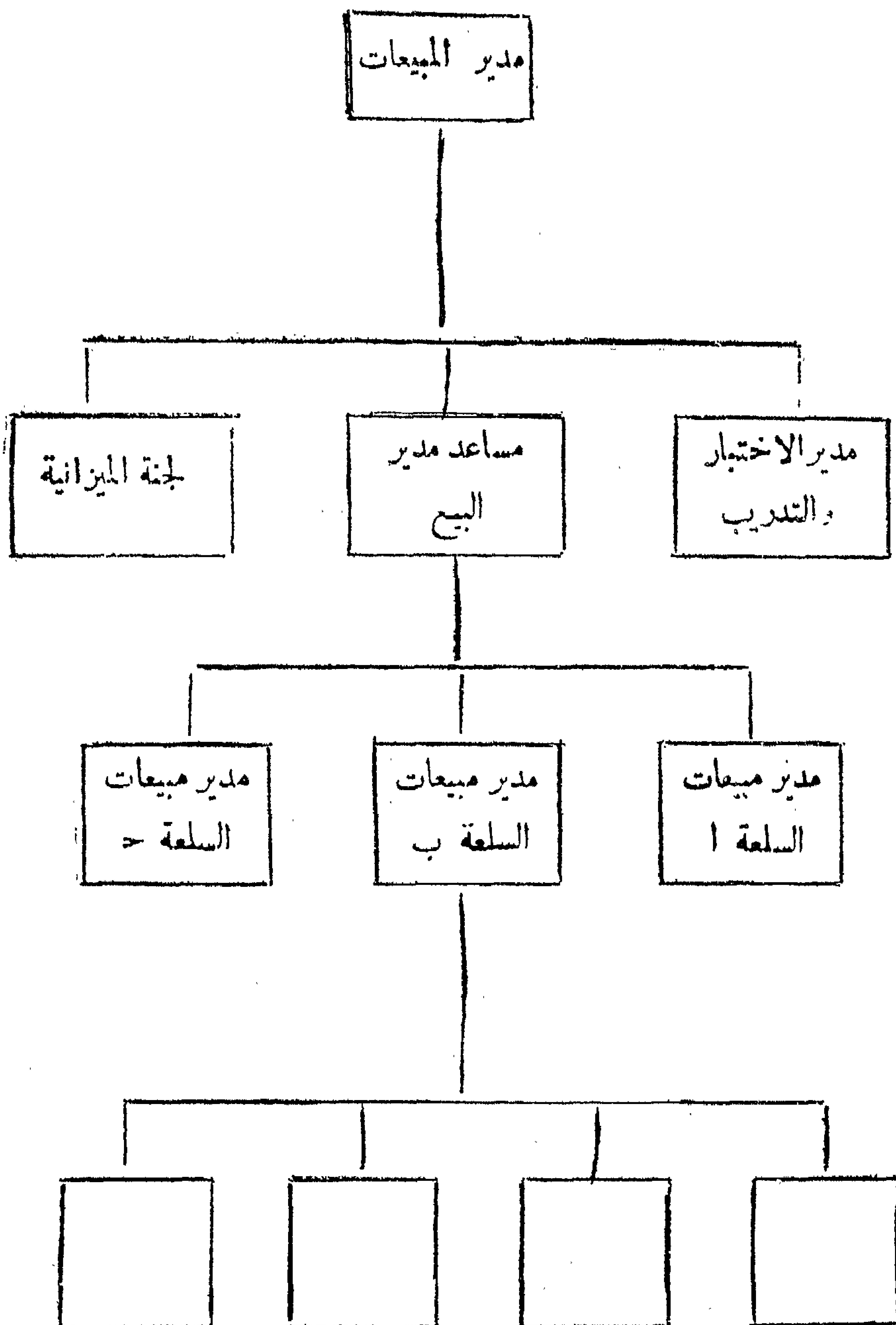
(شكل ٣) خريطة تبين تنظيم البيع طبقاً لطريقة خط السلطة المستقيم مع الاستعانة بالخبراء المتخصصين



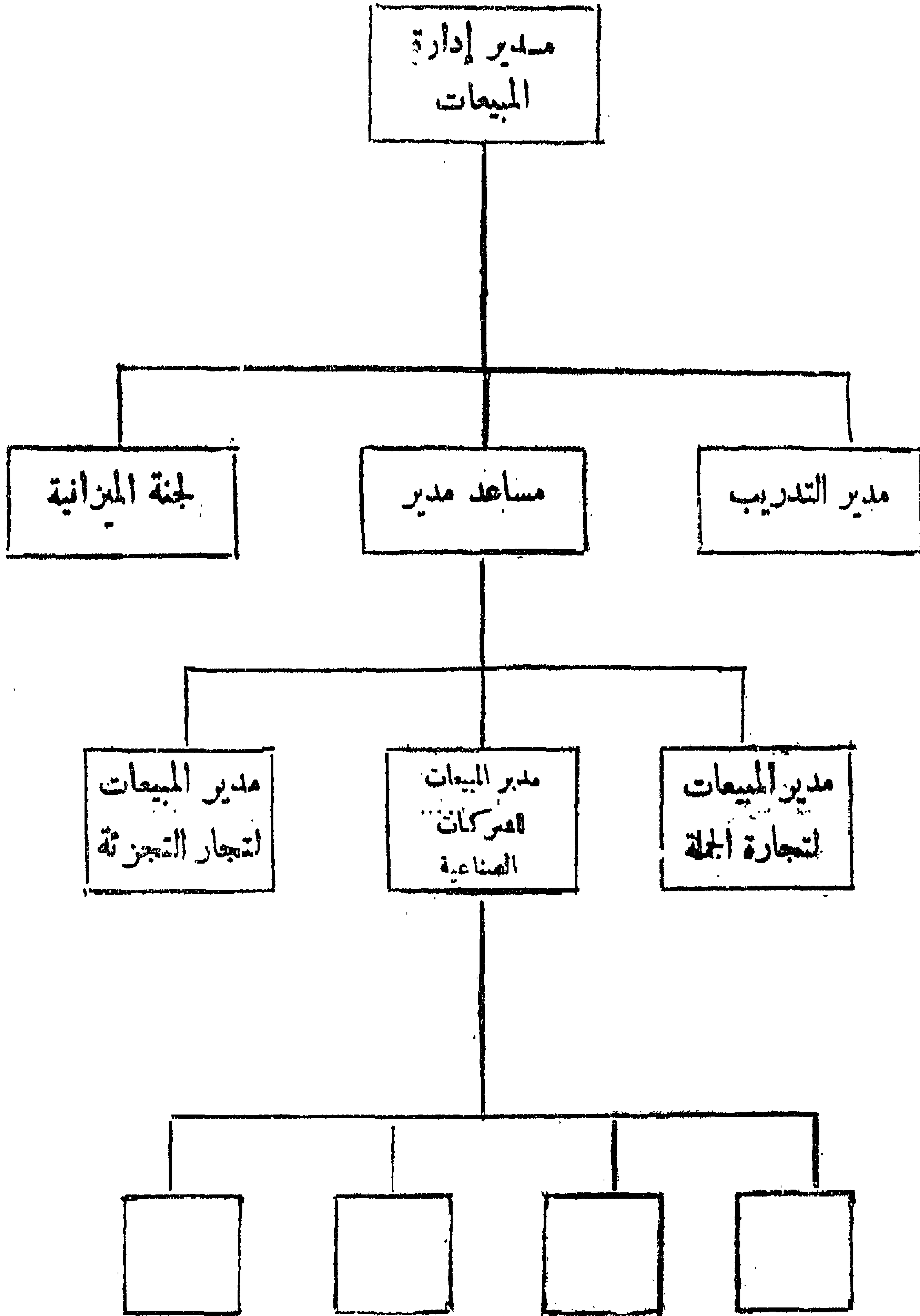
(شكل ٣) رسم يبين تنظيم أعمال البيع عن طريق الاستعانة باللجان



(شكل ٤) رسم يبين تنظيم أعمال البيع التنفيذية طبقاً لمناطق التوزيع



(شكل ٥) خريطة تبين تنظيم أعمال البيع التنفيذية طبقاً لنوع السلعة



مندوبو البيع للشركات الصناعية

(شكل ٦) خريطة تبين تنظيم أعمال البيع التنفيذية طبقاً لنوع العملاء

الباب الثانى

اختيار وتعيين رجال البيع

ضرورة الاهتمام باختيار رجال البيع :

بعد وضع الخطة التنظيمية لأعمال البيع يحتاج الأمر إلى النظر فى شئون الأفراد الذين سيقومون بهذه الأعمال .

وبعض المؤسسات لا تهتم بهذه الناحية على اعتبار أن رجل البيع الناجح يولد ولا يخلق وأن التجربة وحدها كفيلة باكتشاف رجال البيع الصالحين وأنها وحدها كفيلة بصقل مواهبهم ، ولهذا فهى لا تكلف نفسها مشقة وضع سياسة تتعلق باختيار وتعيين مندوبى البيع ، كلما احتاجت إلى موظف لشغل منصب خال فى قسم المبيعات ، فإنها تملأ هذا المنصب بمن يتقدم إليها وبصفة خاصة من يقبل مرتب منخفض .

غير أن اختيار وتعيين الموظفين بصفة عامة أصبح فن له قواعده وأصوله العلمية ، شعاره وضع الرجل المناسب فى الوظيفة المناسبة .

وليس من شك أن حسن اختيار موظفى البيع له مزايا متعددة ، إذ أن ذلك يؤدى إلى انخفاض معدل تغير الموظفين — Labor Turn over وبالتالى يقلل من تكاليف البحث عن الموظفين ومقابلاتهم ، واختبارهم .

وثانيا فإن سوء اختيار موظفى البيع يقلل فرصة المؤسسة فى تحقيق المبيعات المطلوبة ، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يسىء إلى سمعة المؤسسة فى نظر العملاء .

وفى المؤسسات الصغيرة الحجم يقوم مدير المؤسسة باختيار موظفى البيع .

أما فى المؤسسات المتوسطة فيقع عبء هذه المشكلة على قسم المبيعات وإذا ما كبر حجم المؤسسة فإن هـــذه المهمة توكل إلى قسم الأفراد (المستخدمين) .

وليس من المقبول أن تقبع المؤسسة فى عقر دارها وتنتظر أن يتقدم إليها طلاب الوظائف واختيار أصلحهم للقيام بها، فقد أصبح من الضرورى أن تتفهم المؤسسة طبيعة وظيفة رجل البيع عن طريق تحليلها وتحديد الشروط الواجب توافرها فى شاغل هذه الوظيفة ، كما أصبح من الضرورى أن تقوم المؤسسة بالبحث عن الأفراد الذين يصلحون للترشيح لشغل هذه الوظائف والقيام باختبارهم لمعرفة من يصلح منهم للتعيين ، وبذلك تضمن المؤسسة تعيين الموظفين الأكفاء للقيام بأعمال البيع مما يحقق لها زيادة فى المبيعات بأقل تكلفة ممكنة .

الصفات الواجب توافرها فى رجال البيع : Job Requirement

يتوقف تحديد الصفات الواجب توافرها فى رجال البيع على تحليل وظيفة البيع لمعرفة الواجبات التى يقوم بها رجل البيع وكذلك الصعوبات التى تقابله فى عمله .

كما أن طبيعة السلعة التى يبيعها رجل البيع ونوع العملاء الذين يتعامل معهم وطبيعة الطلب على السلعة كلها عوامل يجب أخذها فى الاعتبار للوصول إلى تحديد دقيق للصفات الواجب توافرها فى رجل البيع .

ومما لاشك فيه أن الرجوع إلى سجلات المؤسسة ودراسة مدى الارتباط بين صفات رجال البيع والنتائج التى حققوها يساعد كثيراً فى تحديد الصفات الواجب توافرها فى رجال البيع .

غير أنه قبل أن نصل إلى تحديد هذه الصفات يجدر بنا أن نقوم بتوصيف وظيفة البيع Job Description وذلك من وقائع الدراسة التى أشرنا إليها ونقصد بذلك تسجيل الواجبات والصعوبات المتعلقة بالوظيفة والمسئوليات الملقاة على عاتق رجل البيع .

ونورد فيما يلى نموذج لتوصيف وظيفة رجل البيع التى أعدها Wholesale Drygoods Institute بالولايات المتحدة .

توصيف وظيفة

الوظيفة : رجل البيع المتجول Outside Salesman

لتجارة المنسوجات بالجملة

وصف موجز للوظيفة :

القيام ببيع مجموعة كاملة Line من المنسوجات مثل البياضات وملابس الأطفال والفساتين القطنية وجوارب السيدات والملابس الداخلية وأقمشة التنجيد والبطاطين والستاير إلى المتاجر ذات الأقسام والمحال المستقلة والمشاغل والهيئات المختلفة وذلك بواسطة الاتصال الشخصى بهم .

واجبات الوظيفة :

١ — الاتصال المستمر بالعملاء الحاليين فى مواعيد دورية :

(ا) عرض عينات السلع وشرح خصائصها .

(ب) الحصول على طلبيات العملاء وتحرير طلبيات الشراء .

(ج) دراسة أحوال السوق المحلية مع العملاء وتقديم النصح لهم فيما يتعلق :

١ — التنظيم الداخلى للمتجر .

٢ — اتجاهات السوق .

٣ — كمية المخزون .

٤ — ترويج بعض الأصناف .

٥ — تدريب رجال البيع التابعين .

(د) مساعدة العملاء فى ترتيب واجهات المحال وتصميم الحملات الإعلانية .

(هـ) تحصيل الديون .

٢ — الحصول على عملاء جدد .

(ا) البحث عن عملاء جدد .

(ب) البحث عن عملاء من بين المتاجر الموجودة أو التى ستنشأ بالمنطقة

... ...

(د) ... ...

٣ — إخطار إدارة المبيعات بالعمليات التامة :

(ا) إرسال الطلبيات بالبريد فى نفس اليوم .

(ب) الاتصال التليفونى فى الحالات الخاصة .

٤ — زيادة المبيعات :

(ا) شرح أحوال السوق لأداء المبيعات وبصفة خاصة :

١ — أسعار المنافسين .

٢ — شكاوى العملاء .

٣ — الأحوال الاقتصادية بالسوق .

(ب) رفع تقاريره عن مركز العملاء الجدد .

(جـ) الاتصال بقسم الشراء للتحدث معهم بخصوص الأصناف المطلوبة بالسوق .

(د) الاتصال بقسم الائتمان والتحصيل للتحدث عن المركز الائتمانى للعملاء.

(ه) حضور اجتماعات رجال البيع.

٥ — إنشاء علاقات طيبة مع العملاء والعمل على اكتساب ثقتهم:

(ا) تقديم المقترحات لهم.

(ب) التزام الدقة عند عرض السلع عليهم.

(ج) مجاملتهم فى المناسبات المختلفة.

(د) تقديم بعض الخدمات لهم.

٦ — القيام بأى واجبات أخرى تسند إليه.

مسئوليات الوظيفة:

١ — الإلمام بالمنطقة وظروفها.

٢ — الإلمام بأحوال العملاء.

٣ — الإلمام بالسلع التى يبيعها.

٤ — إخطار الإدارة بنشاطه أولا بأول.

٥ — الإلمام بالشركة وسياستها وشرحها للعملاء.

معدات الوظيفة:

دفتر الطلبيات.

قوائم الأسعار.

سيارة.

عينات البضاعة .

كتالوجات .

ظروف العمل :

١ — القيادة فى الظروف المختلفة .

٢ — العمل الليلى والعمل فى يوم العطلة الأسبوعى فى بعض الأوقات .

٣ — حمل عينات السلع من السيارة إلى متاجر العملاء وبالعكس.

تحليل وظيفة رجل البيع :

يشتمل تحليل الوظيفية على دراسة الواجبات التى تتكون منها الوظيفة وكذلك على التعرف على الصعوبات التى يقابلها رجل البيع .

ويمكن تحديد الواجبات التى تتكون منها وظيفة رجل البيع وما تتعرض له من صعوبات عن طريق ملاحظة رجال البيع القدامى أثناء العمل وتدوين نتائج المشاهدة أولا بأول كما يمكن معرفة ذلك من رجال البيع أنفسهم وذلك بسؤال كل منهم لبيان ما يقوم به من واجبات وما يتعرض له من صعوبات .

دراسة السلعة :

وبالإضافة إلى ذلك فإن دراسة خصائص السلعة التى تبيعها المؤسسة ، ونوع العملاء الذين يشترون هذه السلعة ، وكذلك نوع الطلب على السلعة يساعد على التوصيل إلى الصفات اللازم توافرها فى رجل البيع .

فالسلع الفنية قد تحتاج إلى رجل ذى خبرة وثقافه فنية أما السلع البسيطة العادية فقد لاتحتاج إلى توافر هذه الصفات فى رجل البيع ، إذا

كانت السلعة تباع للأفراد الذين يعملون فى مهنة معينة فيجب أن يكون رجل البيع على درجة عالية من الثقافة المتخصصة والخبرة . وإذا كان الطلب على السلعة متكرر ويتم بطريقة آلية فليس من اللازم أن يكون لدى رجل البيع خبرة سابقة ، أما إذا كان الطلب محدود ففى هذه الحالة يجب أن يكون لدى رجال البيع خبرة ودراية كبيرة بأعمال البيع .

تحليل سجلات رجال البيع :

يمكن بواسطة هذه الطريقة أيضاً التوصل لمعرفة الصفات الواجب توافرها فى رجال البيع ، ويكون ذلك بالرجوع إلى طلبات استخدام رجال البيع الحاليين والسابقين وتكليف لجنة من عدد من رؤساء أقسام البيع الفرعية بتقدير كفاءة رجال البيع وإعطاء درجات لهم أو قد يكتفى بوضع تقدير معين مثل كفء وغير كفء وذلك طبقاً لرأى أعضاء اللجنة ، وعلى أن يراعى فى ذلك النتائج التى حققها رجال البيع من ناحية قيمة المبيعات أو قيمة الأرباح التى حققها أو انخفاض نسبة تكاليف البيع أو عدد العملاء الجدد أو غير ذلك من العوامل .

ثم نقوم بدراسة العلاقة بين كل صفة من الصفات الشخصية والخبرة من واقع طلبات الاستخدام وبين كفاءة أو عدم كفاءة رجال البيع طبقاً لتقديرات رؤساء أقسام البيع الفرعية .

فمثلا إذا أردنا دراسة أثر الخبرة على نجاح رجال البيع يمكننا تقسيم مدة الخبرة إلى فترات على الوجه التالى :

١ — خبرة تقل عن سنة .

٢ — خبرة من سنة إلى سنتين .

٣ — خبرة من ثلاث سنوات إلى خمسة .

٤ — خبرة من ست سنوات إلى عشر سنوات .

٥ ـ خبرة تزيد على عشر سنوات .

وبعد ذلك نقوم باستخراج عدد رجال البيع الذين حصلوا على تقديرات مرضية (كفء مثلا) والذين حصلوا على تقديرات ضعيفة حسب رأى رؤساء أقسام البيع الفرعية ، وكذلك تستخرج النسبة المئوية لكل فئة وذلك بالنسبة لفترات الخبرة المختلفة وتسجل النتائج فى جدول على الوجه التالى :

الخبرة السابقة

عدد سنوات الخبرة	عدد رجال البيع الاكفاء	عدد غير الأكفاء	المجموع	النسبة المئوية للاكفاء
أقل من سنة	٨٠	١٢٠	٢٠٠	٤٠ ٪
١ - ٢	١٢٠	٨٠	٢٠٠	٦٠ ٪
٣ — ٥	١٤٤	٣٦	٢٠٠	٧٢ ٪
٦ ١٠	١٦٠	٤٠	٢٠٠	٨٠ ٪
أكثر من عشرة	١٨٠	٢٠	٢٠٠	٩٠ ٪

وبنفس الطريقة يمكن استخراج العلاقة بين الصفات الأخرى مثل العمر والثقافة والحالة الاجتماعية وبين كفاءة رجال البيع .

وبذلك يمكن تحديد الصفات اللازم توافرها فى رجال البيع الناجحين ومراعاة ذلك عند تعيين رجال البيع فى المستقبل،وطبيعى أن هذه الصفات تختلف من مؤسسة لمؤسسة بحسب نوع النشاط والسلعة والعميل .

وبصفة عامة يمكن القول بأن الصفات الواجب توافرها فى رجال البيع تنقسم إلى أربعة أقسام :

١ — الصفات الشخصية المتعلقة باستعداد الشخص لوظيفة البيع .

٢ — الصفات الشخصية المادية مثل الوزن والعمر والمظهر .

٣ — الصفات المتعلقة بالخبرة والمران السابق .

٤ — الصفات المتعلقة بالبيئة مثل الحالة الاجتماعية وعدد الأشخاص الذين يعولهم رجل البيع .

وحتى بعد تحديد الصفات اللازم توافرها فى رجل البيع فإن الأمر يتطلب تحديد الأهمية النسبية لكل صفة .

أهمية الخبرة :

لاشك أن الخبرة المكتسبة فى ميدان البيع أحد العوامل الهامة التى تساعد رجل البيع على النجاح فى عمله وبصفة خاصة فى حالة السلعة الفنية وكذلك فى المؤسسات الجديدة ، غير أننا يجب ألا نغالى فى أهمية هذا العنصر ، وليس من شك فى أننا يمكننا اختيار رجال البيع من بين الأفراد الذين ليس لديهم خبرة على الإطلاق ثم نقوم بتدريبهم وبصفة خاصة فى حالة المؤسسات القديمة أو التى تبيع سلعاً ذات الطلب المستقر ويرى بعض خبراء البيع أن الاعتماد على التدريب لصقل رجال البيع وزيادة الفائدة التى تعود على المؤسسة منهم أضمن وأجدى لأن الخبرة السابقة لرجال البيع مرتبطة لدرجة كبيرة بمؤسسة معينة لها فلسفة وسياسات وتنظيم مغاير لما هو موجود بالمؤسسات الأخرى وهم عادة يجدون صعوبة فى التآلف مع الوضع الجديد .

أهمية العمر :

لاشك أن هنالك ارتباطاً بين العمر وبين رغبة الشخص فى الاستقرار فى عمله، كما أن من ناحية أخرى هنالك ارتباطاً بين العمر والخبرة ، وبالإضافة إلى ذلك نجد أن العمر المتقدم يدفع إلى الاحترام والتقدير ، ولذلك فإن عدداً

من الشركات تفضل استخدام رجال البيع المتقدمين فى العمر عن رجال البيع الشبان ، حقيقة أننا فى بعض الأحيان نرى الرجال المتقدمين فى العمر أقل نشاطاً من الشبان ، غير أن النتائج التى يحققها الشبان فى الغالب أقل مما يحققه رجال البيع المتقدمين فى السن .

وبطبيعة الحال لا نقصد بالتقدم فى السن الشيخوخة أو الوصول إلى المعاش ، لأن وظيفة رجل البيع الذى يعمل فى السوق خارج المؤسسة وظيفة مضنية تحتاج إلى بذل مجهود كبير لا يحتمله كبار السن .

أنواع رجال البيع :

هنالك عدة أنواع لرجال البيع وذلك بحسب نوع النشاط الذى يقومون به . وليس من شك فى أن النشاط الرئيسى لرجال البيع هو عملية البيع الفعلى ، غير أنه بالإضافة إلى ذلك فإن رجال البيع يقومون ببعض أنواع النشاط الغير بيعية Non-Selling وذلك مثل المساعدة فى إعداد واجهات محال العملاء وتحصيل الديون التى فى ذمتهم ، ولذلك فلقد أدت حالة المنافسة القوية فى كثير من الحالات إلى قيام رجال البيع ببعض الخدمات لعملائهم رغبة فى إرضائهم والاحتفاظ بهم .

ويمكن تقسيم رجال البيع إلى عدة أنواع منها :-

١ — رجال البيع المتخصصين Specialty Salesmen ويطلق ذلك على رجال البيع الذين يتخصصون فى تقديم السلع الجديدة فى السوق أو فى تنشيط البيع على سلعة موجودة بالسوق ، وهم يتعاملون عادة مع تجار التجزئة بقصد تمهيد الطريق أمام رجال البيع التابعين لتجار الجملة ، وإذا ما حصلوا على طلبات من تجار التجزئة فإنهم يحولونها إلى رجال البيع التابعين لتجار الجملة .

٢ — رجال البيع الفعلى Senior Salesmen ويطلق ذلك على رجال البيع الذين يقومون ببيع السلعة فعلا إلى العملاء .

٣ — رجال البيع المساعدين Junior Salesmen ويطلق ذلك على رجال البيع الذين يساعدون رجال البيع الفعلى فى أعمالهم بقصد توفير الوقت الذى يضيع فى الأعمال الغير بيعية ، ويقومون عادة بالاتصال الأولى مع العملاء والحصول على المعلومات المختلفة عنهم ، كذلك يقومون بعرض السلعة على العميل وبيان كيفية استعمالها ، كما يقومون بأعمال التتبع Follow up للتأكد من رضاء العملاء عن السلعة ، وأخيراً فهم يقومون بأى عمل آخر فيما عدا عمليه البيع الفعلية ، وهذا النوع شائع الاستعمال فى حالة السلعة المتخصصة مثل الآلات الكاتبة والآلات الحاسبة ومثل بيع الإعلان .

٤ — رجال البيع الفنيين Sales Engineers ويطلق ذلك على الرجال الفنيين الذين يقومون بدراسة احتياجات العملاء من الناحية الفنية وتقديم المساعدة إلى رجال البيع الفعلى لإتمام الصفقة ، وهم يوجدون عادة فى حالة السلع الميكانيكية مثل الموتورات والطلمبات وغيرها .

وطبيعى أن الصفات اللازم توافرها فى كل نوع من رجال البيع تختلف من نوع لآخر .

مصادر الحصول على رجال البيع :

هناك مصادر متعددة للحصول على رجال البيع ، ونورد فيما يلى بيان بأهم هذه المصادر :

١ — موظفو المؤسسة :

نقصد بذلك موظفى المؤسسة الذين يعملون فى الأقسام المتعددة مثل

قسم الإنتاج وقسم الإعلان وقسم المشتريات ، فكثيراً ما يوجد بين موظفى هذه الأقسام من تتوفر فيه الصفات المطلوبة فى رجل البيع الناجح .

ويمتاز هذا المصدر بأن موظفى المؤسسة على درجة كبيرة من العلم بأحوال المؤسسة وسياستها وإدارتها مما يسهل عليهم القيام بأعباء وظيفة البيع ، وكذلك فلديهم إلمام كبير بالسلع التى تنتجها المؤسسة وطرق صنعها والمواد الأولية التى تدخل فى صنعها وغير ذلك من الأمور التى يستعملها رجال البيع مادة لحديثهم مع العملاء .

وبالإضافة إلى ذلك فإن علاقاتهم بموظفى المؤسسة بالأقسام الأخرى وبصفة خاصة الأقسام التى لها علاقة مباشرة مع قسم البيع تساعد على تحقيق درجة كبيرة من التعاون بين هذه الأقسام وبين قسم البيع .

وأخيراً فإن اختيار موظفى البيع من داخل المؤسسة يوفر كثيراً من النفقات اللازمة للاعلان عن الوظائف واختيار المتقدمين والاستعلام عنها وملاحظة سلوكهم خلال الفترة الأولى من عملهم بالمؤسسة .

٢ — رجال البيع بالمؤسسات المنافسة :

يعتبر هذا المصدر من أهم مصادر الحصول على رجال البيع لأن رجال البيع الذين يبيعون سلع المؤسسات المنافسة لديهم خبرة طويلة ومعلومات وفيرة عن السلع التى تبيعها المؤسسة ، ولا يحتاجون إلى تدريب كبير فهم قادرون على العمل بنجاح فور تعيينهم بالمؤسسة ، وهم ملمون بالسوق إلماما جيداً وفى كثير من الأحيان يكون بينهم وبين العملاء صلات شخصية تجعل العملاء يتعاملون معهم بغض النظر عن المؤسسة التى يعملون بها مما يهىء فرصة لزيادة مبيعات المؤسسة .

وكل مايعاب على استخدام رجال البيع الذين يعملون بالمؤسسات المنافسة

هو أنهم يطالبون بأجور مرتفعة نسبياً ، كما أنه فى بعض الأحوال الأخرى قد يؤدى مثل هذا الإجراء إلى حدوث خلافات بين المؤسسات الأخرى للعمل بها ، ولذلك فبعض المؤسسات تحجم عن استخدام هذا المصدر إبقاء للعلاقات الطيبة بينها وبين المؤسسات المنافسة .

٣ — رجال البيع بالمؤسسات الأخرى :

وقد يكون من الممكن الحصول على رجال البيع من بين الذين يعملون فى المؤسسات الأخرى والتى تبيع سلعا غير السلعة التى تنتجها المؤسسة وبصفة خاصة إذا كانت هذه السلع قريبة من السلع التى تنتجها المؤسسة .

غير أنه يجب مراعاة أن نجاح رجال البيع فى مؤسسة تبيع سلعاً مختلفة لا تضمن ضرورة نجاحهم فى بيع السلعة التى تبيعها مؤسسة أخرى .

٤ — خريجو الجامعات والمدارس :

تعتمد بعض الشركات على خريجى الجامعات وبصفة خاصة خريجى كلية التجارة وكلية الهندسة والطب وكذلك تعتمد على خريجى المدارس الثانوية وبصفة خاصة المدارس الفنية مثل مدارس التجارة والمدارس الصناعية فى ملء وظائف البيع الخالية بها ، ولو أن هؤلاء الخريجين تنقصهم الخبرة والمران إلا أنهم قابلين للتدريب وتعلم فن البيع بسرعة كبيرة ، ويتقدمون فى عملهم بدرجة مدهشة .

وقد أثبتت الدراسة التى قامت بها إحدى شركات التأمين الامريكية عن مدى تقدم مندوبى الإنتاج (البيع) بها الذين عينتهم من خريجى الجامعات والذين يبلغ متوسط عمرهم حوالى ٢٢ عاما وذلك خلال الخمس سنوات الأولى لالتحاقهم بالعمل بالشركة أن عملهم كان فى تقدم مستمر خلال تلك المدة وبلغ متوسط ما حققوه من مبيعات خلال هذه الفترة كالآتى :

السنة الأولى	٤٤٫٧٣٧	دولارا
السنة الثانية	٥١٫٩٨٤	»
السنة الثالثة	٨٠٫١٥١	»
السنة الرابعة	٨٨٫٥٢٧	»
السنه الخامسة	٩٩٫٧٨٥	»

غير أنه يعاب على خريجى الجامعات أنهم سرعان مايتركون أعمال البيع ولا يبقى بالعمل إلا نسبة قليلة منهم .

وقد ثبت من البحث المتقدم الذى قامت به نفس الشركة أن الذين يقومون بها من خريجى الجامعة الذين التحقوا بها كان كالآتى :

٧٠ ٪	حتى نهاية السنة الأولى
٤٥٫٦ ٪	حتى نهاية السنة الثانية
٤٢٫٥ ٪	حتى نهاية السنة الثالثة
٣٩٫٤ ٪	حتى نهاية السنة الرابعة
٣٤٫٤ ٪	حتى نهاية السنة الخامسة

وسائل الحصول على رجال البيع :

يمكن اجتذاب رجال البيع للعمل بالمؤسسة بعدة وسائل ومنها مايأتى :

١ ــ رجال البيع بالمؤسسة :

يعتبر رجال البيع من أحسن وسائل اجتذاب الموظفين الجدد للعمل بقسم المبيعات ، فليس من شك أن رجال البيع بالمؤسسة على اتصال بعدد كبير من رجال البيع بالمؤسسات المنافسة ، والمؤسسات غير المنافسة ، وهم

يعرفون رجال البيع بالمؤسسات الأخرى الذين يرغبون فى ترك العمل بمؤسساتهم ويبحثون عن عمل فى مؤسسة أخرى ، وبعض المؤسسات تشجع رجال البيع بها لإمدادها بأسماء رجال البيع بالمؤسسات الأخرى والذين يرغبون العمل بها .

غير أنه يعاب على هذه الطريقة بأن رجال البيع قد يرشحون أصدقائهم للعمل بالمؤسسة دون أخذ عامل الكفاءة والمهارة فى الاعتبار .

٢ ـ الجامعات والمدارس :

يوجد فى بعض الجامعات والمدارس مكاتب لتخديم خريجيها ويمكن الاتصال بها لترشيح عدد الخريجين لشغل مناصب البيع بالمؤسسة أو يمكن الاتصال بعميد أو ناظر المدرسة رأساً فى هذا الشأن .

٣ ـ مكاتب التخديم الحكومية :

كثيراً مايفيد الرجوع إلى هذه المكاتب فى العثور على رجال البيع وهى لا تكلف شيئاً .

٤ ـ الاعلان بالصحف والمجلات :

يفيد الإعلان كثيراً فى الحصول على رجال البيع الأكفاء إذ يهيىء الفرصة أمام عدد كبير من طالبى الوظائف بالتقدم للمؤسسة ، هذا ويتطلب قانون الشركات المساهمة بالجمهورية العربية المتحدة ضرورة الإعلان عن الوظائف التى يبلغ مرتبها ١٥ ج فأكثر .

وبعض المؤسسات لا تفصح عن نفسها عند نشر إعلانات طلب الموظفين ويسمى هذا النوع من الإعلان Blind وتكتفى المؤسسة فيه بذكر رقم صندوق البريد الخاص بها أو بذكر عنوانها أو بذكر رقم تليفون للاتصال به ، ونرى ذلك النوع من الإعلان كثيراً فى الصحف المصرية وذلك مثل الإعلان الآتى :

(شركة مساهمة تطلب مندوبى بيع أكفاء بمرتبات مغرية . أكتب إلى ص . ب ١١٧ القاهرة) .

والمؤسسات التى تستعمل هذا النوع من الإعلان هى المؤسسات التى تجد صعوبة فى اجتذاب رجال البيع بسبب طبيعة نشاطها ، غير أنه من ناحية أخرى فإن هذا الإعلان يثير الشكوك والريب مما يمنع عدداً من رجال البيع من التقدم لهذه الوظائف .

ولذلك فمن مصلحة المؤسسات المختلفة التى تستعمل الإعـــلان عن وظائف البيع أن تفصح عن شخصيتها وأن تذكر فيه التفاصيل المختلفة عن الوظيفة مثل المؤهلات المطلوب توافرها فى شاغلى الوظيفة ودرجة الصعوبات التى يقابلها رجال البيع بالمؤسسة أثناء العمل والمرتب إذا أمكن ويسمى هذا النوع من الإعلان Open ، والواقع أن هذا النوع يجتذب عدداً لا بأس به من طلاب الوظائف وبصفة خاصة الأشخاص الذين يتوفر فيهم الحد الأدنى للمؤهلات والصفات المطلوبة فى رجال البيع .

وفى الولايات المتحدة لا يميل رجال الأعمال عادة إلى استعمال الإعلان كوسيلة رئيسية للبحث عن رجال البيع ويعتبرونه وسيلة غير مجدية . ولقد قامت إحدى الشركات الأمريكية الكبرى بدراسة نتائج الإعلان عن الوظائف لديها خلال فترة مقدارها ثلاث سنوات وسبعة شهور وتبين لها ما يأتى :

عدد الإعلانات التى نشرت	٨٨٨
عدد الإجابات التى تلقتها	١١٩٨٨
عدد من استدعوا للمقابلة	٥٧٢٧
عدد من حضروا	٣٩٥١
عدد من عينوا بوظائف الشركة	٥٢١

عدد من اشتغلوا بأعمال البيع الفعلى	٣٥٥
عدد رجال البيع الناجحين	١٨٦
عدد رجال البيع الفاشلين	٧٧

٥ ـ رجال الأعمال المتصلين بالمؤسسة :

يتصل عدد كبير من رجال الأعمال بالمؤسسة ، وذلك مثل أعضاء الغرف التجارية وكبار موظفي البنوك والهيئات التجارية وكذلك بعض الرجال الرسميين مثل أعضاء مجالس الأمة وغيرهم ، وهؤلاء الرجال على اتصال بعدد من الأشخاص الذين يصلحون لشغل وظائف البيع ، والذين يقصدونهم طالبين مساعدتهم فى العثور على وظائف لهم .

٦ ـ الطلبات التى تتلقاها المؤسسة :

يتقدم بعض رجال البيع بطلبات للمؤسسة عارضين خدماتهم عليها ، وتعتبر هذه الطلبات مصدراً أساسياً للحصول على رجال البيع، لأن أصحاب هذه الطلبات لهم رغبات حقيقية للعمل فى قسم البيع بالمؤسسة ، والكثير منهم لديه الخبرة والمران المطلوبين فى معظم الأحيان .

وسائل أخرى :

يمكن الرجوع إلى الإعلانات التى ينشرها بعض الأشخاص عن طلب وظيفة كما يمكن سؤال رجال البيع بالمتصلين بالمؤسسة لترشيح من يعرفونه لشغل وظائف البيع بها .

اختيار المرشحين لوظائف البيع :

بعد تحليل وظائف البيع المختلفة وتحديد الصفات الواجب توافرها فى شاغلى هذه الوظائف ، وبعد تحديد مصادر الحصول على المرشحين لملء هذه الوظائف واختيار الوسائل التى تمكن من اجتذاب عدد كبير من الأشخاص،

التقدم لملء هذه الوظائف ، يتطلب الأمر تحديد الوسائل التى تمكن من اختيار رجال البيع الذين تتوفر فيهم الصفات المطلوبة وذلك من بين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية .

وهناك عدد من الوسائل المستعملة لاختيار المتقدمين لوظائف البيع ومن أهم هذه الوسائل ما يلى :

١ — استمارة طلب توظف Application form
٢ — شهادة الخدمة السابقة .
٣ — المقابلة الشخصية .
٤ — الاختبارات النفسية .
٥ — الكشف الطبي .
٦ — المراقبة أثناء العمل .

استمارة طلب توظف :

يعتبر طلب الوظيفة من أهم وسائل اختيار المتقدمين للتعيين فى وظائف البيع والطريقة الشائعة فى معظم المؤسسات هى أن يقوم المتقدمون بملء هذه الاستمارة بأنفسهم ، والغرض من هذه الاستمارة هو الحصول على عدد من المعلومات عن طالبى الوظائف .

ويختلف شكل وتصميم استمارة طلب وظيفة من مؤسسة لأخرى . فبعض هذه الاستمارات عبارة عن صفحة واحدة والبعض الآخر قد يتكون من عدة صفحات ، والبعض يحتوى على عدد قليل من الأسئلة والبعض الآخر يحتوى على عدد كبير من الأسئلة ، والواقع أنه ليس من السهل توحيد استمارات طلب التوظف فى المؤسسات المختلفة . فتصميم الاستمارة وعدد ونوع الأسئلة بها يتوقف على نتيجة تحليل الوظيفة Job Analysis وطبيعة السلعة ونوع العملاء وهى عوامل تختلف من مؤسسة لأخرى .

على أن هنالك بعض المبادىء العامة التى يمكن الاسترشاد بها عند تصميم استمارات طلب التوظف فمن المهم أن تكون الأسئلة متعلقة لدرجة كبيرة بالعوامل التى لها أهمية خاصة فى نجاح رجال البيع ، فمثلا إذا كان للتعليم أثر مهم فى نجاح رجل البيع فيجب أن يدرج فى استمارة طلب التوظف سؤال عن درجة تعليم طالب التوظف ، وبالإضافة إلى ذلك فيجب أن يكون تصميم الاستمارة سهلا وبسيطاً بحيث يمكن فهمها بسهولة، فمثلا يجب أن تصاغ الأسئلة فى لغة مبسطة وأن يختار لها ألفاظ سهلة .

وتختلف المعلومات التى يطلب معرفتها بواسطة استمارة التوظف ، غير أن هناك معلومات عامة تظهر فى الاستمارة فى غالبية المؤسسات وهى :

١ ـ الإسم ٢ ـ العنوان ٣ ـ تاريخ ومحل الميلاد

٤ ـ الجنسية ٥ ـ الحالة الاجتماعية ٦ ـ الوظيفة الحالية

٧ ـ المؤهلات الدراسية ٨ ـ الخبرة السابقة ٩ ـ الديانة

١٠ ـ أسماء بعض الذين يمكن الرجوع إليهم .

١١ ـ الحالة الصحية بصفة عامة وبعض الصفات الظاهرة مثل الطول والوزن .

١٢ ـ الهوايات .

وقد نجد بالإضافة إلى تلك المعلومات أسئلة خاصة عن المرتب المطلوب وعن الثروة الخاصة لطالب الوظيفة ومدى استعداد الطالب لتقديم ضمان مالى .

ويمكن إضافة أية أسئلة أخرى مما يكون له علاقة بطبيعة العمل ، كما أنه عادة يطلب من الطالب تقديم صورة فوتوغرافية له .

واستعمال استمارات طلبات التوظف له عدد من المزايا للمؤسسة ، فأولا ، يمكن عن طريق قراءاتها استبعاد عدد كبير من طالبي التوظف ممن لا تنطبق عليهم الشروط المطلوبة . وثانياً ، فتسجيل البيانات المختلفة عن طالبي التوظف يسهل دراسة هذه البيانات ومقارنتها بالبيانات الخاصة بالآخرين . كما أن هذه الاستمارات تفيد إدارة المبيعات فى عدد من الدراسات الأخرى .

وقد سبق أن بينا أنه بالرجوع إلى هذه الاستمارات يمكن التوصل إلى معرفة العوامل والصفات التى تؤثر على نجاح رجال البيع .

شهادة الخدمة السابقة :

ينص قانون عقد العمل الفردى بالجمهورية العربية المتحدة على إلزام صاحب العمل بإعطاء موظفيه وعماله عند انتهاء خدمتهم شهادة لا يبين بها سوى تاريخ دخول الخدمة وتاريخ الخروج منها ونوع العمل الذى كان يؤديه الموظف، ويبين فى هذه الشهادة أيضاً قيمة الأجر والمرتبات الأخرى ونوع الامتيازات إن وجدت إذا طلب الموظف أو العامل ذلك .

وظاهر مما تقدم أن مثل هذه المعلومات محدودة الفائدة فهى لا تبين مثلا مدى نجاح رجل البيع فى عمله السابق ولا تبين أيضاً رأى رؤسائه عن كفاءته وأخلاقه ولا تبين أيضاً الأسباب التى من أجلها ترك العمل .

وكثيراً ما يعطى أصحاب الأعمال موظفيهم شهادات أخرى غير التى نص عليها القانون ، وعادة يكيلون الثناء لموظفيهم السابقين حتى ولو لم يكونوا من المجتهدين أو حتى لو كانوا تركوا الخدمة لأسباب مشينة ، وهم إذ يفعلون هذا إنما يدفعهم إلى ذلك شعور إنسانى فى مساعدة هؤلاء الموظفين فى الالتحاق بعمل آخر ، ولهذا فيجب أخذ مثل هذه الشهادات بحذر شديد .

وقد ترى بعض المؤسسات أن تكتب خطاباً سرياً لمدير المؤسسة التى كان يعمل بها طالبوا التوظف ، أو تتصل به اتصالا تليفونيا للتأكد من

صحة البيانات الواردة فى هذه الشهادات أو للحصول على معلومات أكثر تفصيلا عن طالب التوظف .

المقابلة الشخصية :

من أكثر الوسائل استخداما فى اختيار طالبى التوظف ومن أكثرها أهمية ، إذ أن المقابلة الشخصية مع طالب الوظيفة تسمح لإدارة المؤسسة باكتشاف كثير من الصفات والإلمام بعدد من المعلومات التى لا يمكن اكتشافها بالوسائل الأخرى .

وبعض المؤسسات تعمد إلى عمل مقابلة أولية قصيرة مع طالبى التوظف وتستغرق مثل هذه المقابلة فى المتوسط حوالى ١٥ دقيقة ، وبواسطة مثل هذه المقابلة يمكن استبعاد عدد لا بأس به من طالبى التوظف الذين لا تتوفر فيهم بعض الصفات المطلوبة ، والتى يمكن معرفتها بسهولة كما أن عدداً آخر من طالبى التوظف ينسحبون عندما يتعرفون على طبيعة العمل المنتظر .

ثم تعمل لمن يتقرر صلاحيته بصفة أولية مقابلة أو أكثر تستغرق زمنا طويلا نسبياً بحيث يمكن تقرير صلاحيتهم من عدمه بصفه نهائية .

وللمقابلات الشخصية هدفان رئيسيان : أولاهما : تقرير صلاحيه طالب التوظف لشغل الوظيفة . وثانيهما : تعريفه بالوظيفة وبيان واجباتها ومسئولياتها والأجر المقدر لها .

والمقابلة الشخصية فن له أصوله وقواعده فيجب على الشخص الذى يقوم بالمقابلة الإلمام بكافة المعلومات المتعلقة بالوظيفة قبل عمل المقابلة ، وعند البدء فى المقابلة عليه أن يعمل مافى وسعه لتبديد الرهبة التى تستولى على بعض طالبى التوظف وذلك حتى يمكن له اكتشاف الصفات الموجودة لديهم ، ويكون ذلك بمقابلتهم فى مكان هادىء مريح وعدم السماح لأى شخص آخر بالدخول أثناء المقابلة ، وكذلك بعدم التسرع فى إنهاء المقابلة

وإعطاء طالب الوظيفة الفرصة الكافية للتحدث وللاستعلام ، ولا شك أن إعطاء الفرصة لطالب التوظف بالتكلم يكشف لإدارة المؤسسة عن الكثير من المعلومات المفيدة ، وأخيراً فمن الضرورى تسجيل رأى الشخص القائم بالمقابلة فور انتهائها ، وإن كان بعض الأشخاص يقومون بتسجيل آرائهم أثناء المقابلة أولا بأول ، بيد أن ذلك يزيد من الوقت المخصص للمقابلة .

وهناك طريقتان لإجراء المقابلة : فى الطريقة الأولى يقوم الشخص المشرف على عمل المقابلة بالتحدث مع طالب التوظف فى أى موضوع يعن له دون أن يتقيد بخطة معينة ، ويدعى أنصار هذه الطريقة أن ترك الحرية لطالب التوظف يتكلم كيفما شاء دون تقييده بموضوعات معينة يشجعه على مناقشة الكثير من الموضوعات التى تفصح عن شخصيته لدرجة كبيرة وعن مدى استعداده للقيام بأعمال البيع .

أما الطريقة الثانية لإجراء المقابلة Patterned or Guided Interview ففيها يعتمد المشرف على المقابلة على قائمة بموضوعات وأسئلة معدة من قبل وذلك حتى لا يضيع وقته فيما لا يفيد ، خاصة أن معظم مديرى البيع الذين يقومون بعمل المقابلات الشخصية ليس عندهم الإلمام والدراية بأصول علم النفس وكيفية الكشف عن أعماق النفس البشرية .

وتعد الأسئلة على أساس ما يظهره تحليل وظائف البيع المختلفة من العوامل والصفات التى يجب توافرها فى رجال البيع وذلك مثل الصحة والشخصية وطريقة الكلام . ويقوم المشرف على المقابلة بتسجيل رأيه فى طالب التوظف أولا بأول ، وبعض المؤسسات تفضل إظهار قيمة عددية لرأى المشرف على المقابلة عن طالب التوظف فيعطى لكل صفة قيمة عددية تحسب درجة أهميتها بالنسبة للصفات الأخرى .

وقد تبين من إحدى الدراسات التى قام بها P. W. Hoover & R. D. Henderson والتى نشرت فى عام ١٩٤٧ أن العوامل التى أخذها المشرفون على المقابلات الشخصية فى ٢٧ شركة أمريكية عند اختيار رجال البيع كانت كالآتى :

عدد الشركات	العوامـــل	
١٢	الحالة الاجتماعية	Domestic giatus
١٢	التعليم والتدريب	Education & Training
١٢	الشخصية	Personality
١٢	الخبرة السابقة	Previous Experience
١١	الاندفاع العاطفى	Emotional Stability
١١	الأسرة	Family Background
١١	معرفة السلعة	Knowledge of product
١١	القيـادة	Leadership Capacity
١١	السلوك والمظهر	Manner & Appearence
١١	النضوج الذهنى	Maturity
١١	مصادر الاستعلام	References Checked
١١	الناحية الاجتماعية	Sociability & Teamwork
١٠	فكرته عن الوظيفة	Attitude towards position
١٠	الصحة	Health
١٠	الحماس	Initiative
١٠	القدرة الذهنية	Mental Ability
٨	العمر	Age
٨	الطول والوزن	Height & Weight
٧	الخدمة العسكرية	Military Record
٣	الحالة المالية	Financial Situation

الاختبارات النفسية :

هنالك اتجاه متزايد نحو استعمال اختبارات نفسية خاصة معدة بواسطة إخصائيين متمرنين فى علم النفس عند اختيار رجال البيع ، وفى بحث للأستاذ Forrest Routt فى ١٩٤٦ عن مـــدى استعمال مائة شركة أمريكية للاختبارات النفسية عند اختيار الموظفين تبين أن ٤٥ ٪ منها كانت تستعملها وأن ٥ ٪ استعملتها لفترة ثم توقفت أما الـ ٥٠ ٪ الأخرى فلم تستعملها على الاطلاق .

والغرض الأساسى فى الوقت الحاضر من استعمال الاختبارات النفسية هو المساعدة على حسن اختيار رجال البيع اللازمين ، وليس التنبؤ بنجاح رجال البيع ، ويلاحظ أن الاختبارات النفسية مازالت فى مرحلة التطور العلمى ولا يمكن اعتبارها شيئاً نهائياً .

وتوجد أربعة أنواع من الاختبارات النفسية المستعملة للحكم على رجال البيع وهى :

١ ـــ اختبارات الذكاء Mental Ability
٢ ـــ اختبارات الاستعداد الميكانيكى Mechanical aptitude test
٣ ـــ اختبارات القدرة على التعامل مع الناس
٤ ـــ اختبارات الرغبة فى مهنة البيع

ويتوقف النجاح فى استعمال هذه الاختبارات على إسنادها إلى اخصائيين فنيين فى علم النفس .

ومعظم تطبيق الاختبارات النفسيه فى الإقليم المصرى خاص باختبار ذكاء تلاميذ المدارس واختبار التلاميذ المتقدمين للكليات العسكرية أما تطبيقها فى ميدان الصناعة وإدارة المبيعات فيكاد يكون منعدماً .

الكشف الطبى :

ليس من شك فى أن الصحة الجيدة لها أثر كبير فى نجاح رجال البيع ، إذ أن الشخص الذى يتمتع بصحة جيدة يبدو حسن المظهر ، ويكون نشيطاً مجداً فى عمله .

وكثير من الشركات تقوم بالكشف الطبي على المرشحين لوظائف البيع وبصفة خاصة إذا كانت عملية البيع تحتاج إلى مجهود جسمانى ، ونجد ذلك مثلا فى حالة وظيفة البيع التى تستلزم سفر مندوبى البيع من بلد لأخرى فى منطقة جغرافية متسعة .

مدى تطبيق الوسائل السابقة بالجمهورية العربية المتحدة :

لا يوجد لدينا دراسات خاصة بمدى تطبيق الوسائل السابقة عند اختيار رجال البيع فى الجمهورية العربية المتحدة .

وفى بحث الأستاذ شاكر سوريال عام ١٩٥٤ عن وسائل الاختيار المستعملة فى الصناعة المصرية تبين أن الصناعات المصرية تستعمل الوسائل الآتية عند اختيار موظفيها :

(ا) استمارة طلب التوظف فى حالة ٩٠ ٪ من الموظفين .
(ب) المقابلة المبدئية فى حالة ١٠٠ ٪ من الموظفين .
(حـ) الاختبار المهنى فى حالة ٨٠ ٪ من الموظفين
(د) الاختبار النفسى غير مستعمل
(هـ) الكشف الطبي فى حالة ٩٠ ٪ من الموظفين
(و) التوصية والمراجع فى حالة ٦٠ ٪ من الموظفين
(ز) المقابلة النهائية فى حالة ٣٠ ٪ من الموظفين

الباب الثالث

التعاقد مع رجال البيع
وتحديد مرتباتهم

التعاقد مع رجال البيع :

إذا تقرر أن الصفات والمؤهلات المطلوبة تتوفر فى طالب التوظف تقوم المؤسسة بالتعاقد معه ، وعادة يكون التعاقد لفترة قصيرة تكون بمثابة فترة تجربة للطرفين ، فإذا انقضت هذه الفترة برضاء كل من الطرفين يتم التعاقد بصفة نهائية .

ومن المهم بمكان أن يشتمل العقد الخاص برجال البيع على عدد من التفاصيل التى تهم الطرفين بحيث يقل احتمال سوء التفاهم فى المستقبل .

ويقترح الأستاذ B. Canfield أن يشمل التعاقد بين المؤسسة وبين رجال البيع على النقاط الآتية :

١ — وصف وتحديد منطقة البيع المخصصة لرجال البيع .

٢ — طريقة تحديد المرتب بالتفاصيل .

٣ — التزامات رجل البيع .

٤ — التزامات المؤسسة .

٥ — طريقة معالجة طلبات أنواع خاصة من العملاء مثل طلبات الجهات الحكومية .

٦ — تحديد مصاريف الانتقال والسفر .

٧ — سلطة البائع فى قبول السلع المستعملة كجزء من ثمن السلعة المباعة

٨ — سلطة البائع فى تحديد سعر البيع .

وتحرير عقد بين رجال البيع والمؤسسة له عدد من المزايا للطرفين ، أولها منع الخلافات بينهما وبصفة خاصة حول المسائل المادية ، وفى نفس الوقت يبين مدى حق المؤسسة فى الإشراف على رجال البيع بها ، وفضلا عن ذلك

فإن هذه العقود تمنع المنافسة بين رجال البيع وتقضى على الاتهامات التى يوجهونها لبعضهم البعض .

مرتبات رجال البيع :

تعتبر المرتبات أهم العوامل التى تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسات المختلفة وبين موظفيها وعمالها ، وليس المقصود بالمرتب أن يكون مبلغاً ثابتاً إذ أن المرتب الذى يحصل عليه الموظف أو العامل يتخذ أشكالا مختلفة ، فقد يكون المرتب مبلغاً ثابتاً وقد يكون جزءاً من المرتب ثابتاً وجزء آمتغيراً .

وتتوقف الطريقة التى تختارها المؤسسة فى تحديد مرتب موظفى البيع على عدد من المبادىء وكذلك على عدد من العوامل الخاصة بكل مؤسسة .

ومهما كان شكل الطريقة التى تسير عليها المؤسسة فإن هذه الطريقة يجب أن تحقق للمؤسسة ولرجال البيع عدداً من المزايا .

المزايا لرجال البيع :

١ — تمكين رجال البيع من زيادة دخلهم كلما زادت كفاءتهم .

٢ — ضمان مقدار من الدخل الثابت على مدار شهور السنة .

٣ — رفع الروح المعنوية لرجال البيع وإبعاد شبح القلق بخصوص المستقبل عنهم .

٤ — ثقة رجال البيع فى نظام المرتبات بسبب سهولة فهمه ووضوحه .

المزايا بالنسبة للمؤسسة :

١ — تشجيع رجال البيع على زيادة مجهوداتهم .

٢ — إخلاص رجال البيع للمؤسسة وتقليل معدل تغيرهم .

٣ — توجيه مجهود رجال البيع طبقاً للخطط التى تضعها إدارة المبيعات

مثل الاهتمام بتوزيع سلعة معينة ، أو الاهتمام بزيادة المبيعات فى فترة زمنية معينة .

٤ — منع رجال البيع من اتباع طريقة الضغط Selling pressure على العملاء وزيادة مشترياتهم بلا مبرر مما قد يضر بسمعة المؤسسة .

٥ — حفظ النسبة بين مصاريف البيع وبين إيرادات البيع فى مناطق التوزيع المختلفة .

٦ — تحقيق الرقابة على نشاط رجال البيع .

٧ — اجتذاب رجال البيع الأكفاء للعمل بالمؤسسة .

٨ — اكتشاف رجال البيع الفاشلين .

طرق دفع مرتبات رجال البيع :

يوجد طريقتان رئيسيتان لدفع مرتبات رجال البيع وهما طريقة المرتب الثابت وطريقة المرتب بالعمولة ، كما يوجد عدد من الطرق المتفرعة عن هاتين الطريقتين الرئيسيتين .

وسوف نناقش فيما يلى المزايا والعيوب التى يتصف بها عدد من الطرق الشائعة .

المرتب الثابت :

كثير من المؤسسات يفضل استعمال هذه الطريقة ، وكذلك يفضلها كثير من رجال البيع ، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها أن الكثير من رجال البيع يفضلون الحصول على دخل ثابت مضمون على الحصول على دخل متغير من شهر لآخر حتى ولو كان مجموع الدخل الثابت أقل من مجموع الدخل المتغير فى مدة معينة ، فكل فرد ينظم حياته على مستوى معيشة معين ويصبح من الصعب عليه أن ينزل عن هذا المستوى فى شهر من الشهور .

كما أن رجال البيع المبتدئين لا يستطيعون تحقيق رقم كبير من المبيعات في الفترة الأولى لالتحاقهم بالعمل مما يجعلهم عاجزين عن الحصول على دخل لو كانت مرتباتهم محسوبة على أساس العمولة فقط ، ويحدث ذلك بصفة خاصة فى حالة المؤسسات التى تبيع سلعة أو خدمة صعبة التسويق مثل شركات التأمين على الحياة ، ومثل المؤسسات التى تبيع العقارات ، وفضلا عن ذلك فطبيعة السلعة فى كثير من الأحيان تتطلب أن يقوم رجال البيع بزيارة العملاء عدة مرات قبل أن يتمكنوا من عقد الصفقة معهم وفى مثل هذه الحالة نجد أن بعض رجال البيع يترددون فى زيارة العملاء الذين ليس عندهم استعداد للشراء فى الوقت الحاضر ؛ ولو أنه من الممكن إقناعهم بالشراء فى المستقبل بعد عدة زيارات إذا كان مرتب رجال البيع محدد على أساس العمولة ، وطبيعى أن يحجم رجال البيع عن تضييع وقتهم فى مقابلة عملاء ليس عندهم نية الشراء فى الوقت الحاضر ، لأنهم لا يحصلون على عمولة البيع فى هذه الحالة ، ونجدهم يفضلون الاتصال بالعملاء الذين لديهم الرغبة فى الشراء فى الوقت الحاضر .

وفى أحيان أخرى نجد أن عدداً من رجال البيع يتعاونون معاً فى عقد صفقة من الصفقات ، وهنا نجد أنه ليس من السهل أن نقرر أيهم المسئول عن نجاح الصفقة ، وأيهم ساهم بمجهود أكبر ، ويصبح من الصعب اتباع طريقة العمولة لمكافآتهم . ونجد أن طريقة المرتب الثابت هى الطريقة المناسبة فى هذا الموقف ، وبالإضافة إلى ذلك فإن إتباع طريقة المرتب الثابت تمنع كثيراً من رجال البيع من اتباع أساليب الضغط على العملاء ، أو إهمال العملاء من ذوى الطبقات المحدودة أو الذين يقيمون فى مناطق نائية نسبياً .

غير أنه من ناحية أخرى نجد أن هذه الطريقة لا تشجع رجال البيع على بذل مجهودات إضافية فى عملهم ، طالما أنهم لا يكافأون مباشرة عن

ذلك ، حقيقة أن زيادة مجهوداتهم سوف ينعكس فى زيادة أرباح المؤسسة مما سوف يمكن من زيادة مرتباتهم فيما بعد ، ولكن هذه الزيادة فى المرتبات لا تحدث إلا بعد فترة طويلة نسبياً ، وكذلك فإن هذه الطريقة لا تفرق بين رجال البيع فيما يبذلونه من مجهودات . وكثيراً ماتكون زيادة المرتب طبقاً لمدة الخدمة مما لا يشجع رجال البيع من الشبان على زيادة مجهوداتهم كثيراً . وأخيراً فإن اتباع هذه الطريقة يلقى عبئاً كبيراً على الميزانية النقدية للمؤسسة لأن مرتبات رجال البيع لا تتناسب مع قيمة المبيعات وبصفة خاصة فى حالة رجال البيع المبتدئين أو فى حالة البيع فى مناطق جديدة ، ولهذا السبب فإن عدداً كبيراً من المؤسسات الجديدة لا تتبع هذه الطريقة وتختار بدلا منها طريقة العمولة بالرغم من أن اتباع طريقة المرتب الثابت يكون أكثر مناسبة لها من الناحية البيعية ، ولكنها لا تستطيع تحمل عبء المرتبات الثابتة من الناحية المالية .

ويمكن تلخيص مزايا استخدام طريقة المرتب الثابت لدفع مكافأة رجال البيع فيما يلى :

المزايا بالنسبة للمؤسسة :

١ — السماح لإدارة المؤسسة بالرقابة على وقت رجال البيع .
٢ — تشجيع رجال البيع على القيام بأعمال ترويج البيع .
٣ — زيادة إخلاص رجال البيع للمؤسسة .
٤ — سهولة حساب المرتبات .
٥ — إمكان نقل رجال البيع من منطقة لأخرى بدون أى تذمر من جانب رجال البيع وبدون أى تعديل فى مرتباتهم .

المزايا بالنسبة لرجال البيع :

١ — ضمان دخل ثابت لتغطية تكاليف المعيشة .
٢ — رفع الروح المعنوية بسبب اطمئنانهم إلى عدم نقص دخلهم .

٣ — مكافأتهم عن أعمال ترويج البيع والتى لا يتحقق منها مبيعات مباشرة .

أما العيوب التى تنتج عن هذه الطريقة فيمكن تلخيصها فيما يلى :

العيوب بالنسبة للمؤسسة :

١ — تذمر رجال البيع إذا لم تزداد مرتباتهم من وقت لآخر .

٢ — عدم إمكان تخفيض المرتبات فى وقت انخفاض المبيعات .

٣ — عدم وجود أى مشجع لرجال البيع على زيادة مجهوداتهم .

العيوب بالنسبة لرجال البيع :

١ — لا تهيء هذه الطريقة لرجال البيع الفرصة لزيادة كفايتهم .

٢ — لا يتزايد المرتب مع زيادة المبيعات التى يحققونها .

مدى تطبيق هذه الطريقة :

تستعمل طريقة المرتب الثابت بصفة عامة فى الأحوال الآتية :

١ — بيع السلع ذات الطلب الثابت مثل المواد الغذائية .

٢ — فى حالة البيع فى مناطق جديدة .

٣ — فى حاله السلع الفنية التى يشترك فى بيعها مهندسو البيع .

٤ — فى دفع مرتبات مديرى ورؤساء البيع .

طريقة المرتب بالعمولة :

طبقا لهذه الطريقة تدفع مكافأة رجال البيع على أساس النتائج التى يحققونها معبراً عنها بالقيمة أو بالكمية ، وطبقاً لهذه الطريقة لا يكون للوقت أى اعتبار فى تحديد مرتبات رجال البيع ، وعلى ذلك فإن هذه الطريقة لا تستعمل إلا إذا كان من الممكن قياس النتائج التى يحققها رجال

البيع، فمثلا إذا كان نشاط رجال البيع يشتمل على بعض الواجبات المعنوية مثل بناء شهرة المؤسسة أو خدمة العملاء فإن هذه الطريقة لا يمكن استخدامها.

ويرجع السبب فى استخدام هذه الطريقة إلى عدة عوامل منها أن هناك علاقة نسبية بين مصاريف البيع وقيمة المبيعات مما يمكن المؤسسة من تقدير قيمة مصاريف البيع مقدماً على أساس تقدير قيمة المبيعات، ولذلك أهمية خاصة فى حالة المؤسسات التى يكون فيها الفرق بين قيمة تكلفة إنتاج السلعة وبين قيمة المبيعات صغيرة حيث يكون من الضرورى التأكد من أن قيمة تكاليف التسويق لن تكون أكبر من قيمة العمولة المحددة .

وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه الطريقة تهيء الفرصة لتشجيع رجال البيع على الجد والاجتهاد .

كما تصلح هذه الطريقة كثيراً لمكافأة وكلاء البيع الذين يمثلون منشأة أو أكثر من منشأة ، وتستعمل أيضاً فى حالة رجال البيع الذين لا ينتظر بقاؤهم فى المؤسسة طويلا .

ويعاب على هذه الطريقة بأنها تهتم بمصلحة رجل البيع أكثر من اهتمامها بمصلحة المؤسسة ، فقد يعمد رجل البيع إلى ذكر العيوب الموجودة بالسلعة أو قد يعمد إلى إغراء الموزعين على شراء كميات أكبر مما يحتاجونه أو كأن يبيع مندوب شركة التأمين بوليصة من نوع معين لعميل فى الوقت الذى يكون مصلحته شراء نوع آخر ، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه الطريقة تدعو إلى إهمال خدمة العملاء الحاليين لأن اهتمام رجال البيع مركزاً حول الحصول على عميل جديد .

وكذلك فقد يهمل رجال البيع زيادة أنواع معينة من العملاء، مثل العملاء الذين فى المناطق النائية أو العملاء الذين لا يشترون بكميات كبيرة ويمكن تلخيص مزايا طريقة المرتب على أساس العمولة فيما يلى .

المزايا بالنسبة للمؤسسة :

١ — تشجع رجال البيع على زيادة مجهوداتهم .
٢ — اجتذاب رجال البيع الأكفاء الذين يفضلون هذه الطريقة عادة.
٣ — عدم تحمل المؤسسة أى أعباء .

المزايا بالنسبة لرجال البيع :

١ — تناسب المرتب مع المجهود الذى يبذلونه .
٢ — يتمتع رجال البيع بشيء من الاستقلال .

ويمكن تلخيص المساوىء الموجودة بهذه الطريقة فيما يلى :

العيوب بالنسبة للمؤسسة :

١ — ضعف العلاقة بين المؤسسة وبين رجال البيع .
٢ — إهمال رجال البيع للسلع الصعبة التسويق وتركيز اهتمامهم حول السلع سهلة التسويق .
٣ — انخفاض دخل رجل البيع فى حالة الكساد أو حالة انخفاض المبيعات وانخفاض الروح المعنوية لرجل البيع نتيجة لذلك .

العيوب بالنسبة لرجال البيع :

١ — عدم انتظام الدخل
٢ — انخفاض الدخل فى أوقات الكساد .
٣ — تحمل رجل البيع لكل مخاطر البيع .
٤ — عدم مساعدة المؤسسة لرجال البيع إلا فى حدود ضيقة .

مدى تطبيق هذه الطريقة :

تستعمل هذه الطريقة بصفة خاصة فى حالة بيع السلع المرتفعة الثمن مثل السيارات وبوالص التأمين والآلات المكتبية .

مقدار العمولة :

يتوقف تحديد مقدار العمولة على نوع السلعة المباعة كما يتوقف على نوع النشاط البيعى . فمثلا يكون مقدار العمولة أكبر فى حالة البيع لعملاء جدد ، وفى حالة بيع الأصناف الجديدة .

كما قد يحدد مقدار معين للعمولة على المبيعات لغاية قيمة معينة ثم تزاد أو تخفض العمولة بعد تحقيق هذه القيمة ، وتزاد العمولة إذا رغبت الشركة فى زيادة رقم المبيعات بعد حد معين .

الطرق الفرعية :

وهنالك عدة طرق متفرعة من الطريقتين الأساسيتين والغرض منها التغلب على العيوب الموجودة فى كل منها وسنناقش هذه الطرق فيما يلى :

طريقة المرتب الثابت والعمولة معا :

يحدد المرتب فى هذه الطريقة بحيث يكفل لرجل البيع الحد الأدنى من الدخل اللازم لتكاليف المعيشة ، أما العمولة فتدفع فى مقابل المجهودات التى يبذلها ، وعادة لاتعطى العمولة إلا بعد تحقيق رقم معين من المبيعات ، فمثلا يحدد لرجل البيع عشرون جنيهاً كمرتب ثابت وبالإضافة إلى ذلك يأخذ عمولة بواقع خمسة قروش عن كل مايزيد عن عشرين طناً من المبيعات التى يحققها.

وتتوقف مزايا هذه الطريقة على نسبة كل من المرتب الثابت والعمولة إلى المجموع الكلى للمرتب ، فإن كان المرتب الثابت كبيراً نسبياً فإن ذلك لن يدفع رجال البيع لبذل مجهودات إضافية ، وإذا كانت نسبة العمولة كبيرة نسبياً فإن ذلك سينتج عنه استعمال الضغط فى توزيع السلعة .

وهنالك اتجاه عام لاستعمال هذه الطريقة فى عدد كبير من المؤسسات غير أن هذه الطريقة لا تخلو من بعض العيوب ، فقد يقنع بعض رجال البيع

بالمرتب الثابت رغم قلته ولا يبذلون جهوداً إضافية لزيادة دخلهم عن طريق العمولة ، كما أن العمولة تفقد قيمتها بالنسبة لرجل البيع فى أوقات الكساد وانخفاض الطلب على السلع التى تبيعها المؤسسة .

طريقة الحساب الجارى : Drawing Account

طبقاً لهذه الطريقة يتحدد مرتب رجل البيع على أساس العمولة ، غير أن له الحق فى سحب أية مبالغ من المؤسسة فى حدود مبلغ معين بدون النظر إلى قيمة مبيعاته وما إذا كانت عمولته تزيد أو تقل عن هذا المبلغ ، وفى نهاية كل فترة تحسب قيمة العمولة المستحقة له فإذا كانت قيمتها أكبر مما قبضه على الحساب الجارى فإنه يقبض الفرق ، أما إذا كانت أقل مما سحبه فإنه فى هذه الحالة يكون ملزماً بسداد الفرق للمؤسسة فى الحال ، أو قيد الفرق المستحق عليه فى الحساب الجارى إلى أن يتم تصفيته فى مدة تالية ، وتستعمل هذه الطريقة بنجاح فى حالة المؤسسات التى تخضع مبيعاتها لتقلبات موسمية حيث يقل دخل رجل البيع فى خلال انخفاض الطلب .

ولهذه الطريقة عدد من المزايا لرجال البيع والمؤسسة ، منها أنها تمكن الإدارة من الإشراف على رجال البيع ، كما أنها تشجع رجال البيع على بذل مجهودات إضافية وأخيراً فهى تساعد رجال البيع المبتدئين على التغلب على القلق الذى ينتابهم خلال الفترة الأولى للعمل حيث تكون قدرتهم محدودة فى أول الأمر .

على أنه من الناحية الأخرى لا تخلو هذه الطريقة من بعض العيوب ، منها أن بعض رجال البيع قد يتركون العمل بالمؤسسة وعليهم رصيد مدين لم يصف فى الحساب الجارى . كما أن هذه الطريقة تظهر رجل البيع بمظهر المدين للمؤسسة ، وأخيراً فقد تتطلب هذه الطريقة بعض الأعباء الإضافية فى الأعمال المحاسبية .

ومن الممكن التغلب على العيوب الموجودة بهذه الطريقة بعدد من الوسائل والأساليب ، فمثلا يحدد حد أقصى لرصيد الحساب الجارى المدين وذلك لتقليل الخسائر المحتملة ، أو يمكن تقليل القيمة المسموح بسحبها تدريجياً على مدار شهور السنة بحيث لا يكون لرجل البيع الحق فى سحب أى مبلغ مقدماً فى الشهر الأخير من السنة ويكون المستحق له عبارة عن العمولة التى يحققها ، كما قد يكون من المستحسن تصفية الحساب الجارى على عدة مرات خلال العام بدلا من تصفيته مرة واحدة فى آخر العام .

المكافأة التشجيعية : Bonus

بجانب المرتب الثابت أو العمولة أو كليهما تسير بعض الشركات على طريقة دفع مكافأة إضافية لرجال البيع عن المجهود الذى بذلوه وينتج عنه زيادة فى قيمة المبيعات أو الأرباح أو تخفيض قيمة مصاريف التوزيع وراء مبلغ محدد من قبل ، فمثلا إذا كانت المؤسسة وضعت كهدف لرجل البيع أن يبيع ما قيمته ١٠٠٠٠ جنيه فى السنة ، فاذا زادت مبيعاته عن هذه القيمة وحقق ماقيمته ١٢٠٠٠ جنيه فإنه يستحق فى هذه الحالة مكافأة إضافية عن الزيادة التى حققها فى مبيعاته وقدرها ٢٠٠٠ جنيه ، ويمكن احتساب هذه المكافأة بمعدل نسبة مئوية من المبيعات الإضافية أو بأى طريقة أخرى ، وقد تحتسب المكافأة الإضافية على أساس نسبة مئوية من الهدف المحدد . فمثلا إذا كان الهدف ١٠٠٠٠ جنيه لكل رجل من رجال البيع فإنه يمنح مكافأة إضافية إذا استطاع تحقيق ٧٠ ٪ من الحصة ، ومكافأة أخرى إذا زادت قيمة المبيعات عن الـ ٧٠ ٪ مثلا .

وأساس إتباع نظام المكافأة الإضافية وجود هدف أو حصة Quota محددة لرجال البيع وقد تكون هذه الحصة فى صورة نقدية وقد تكون فى صورة كمية غير أنه يعاب على الحصة النقدية بأن قيمتها الحقيقية تتغير

مع تغير مستوى الأسعار مما قد يمكن من الوصول إليها بسهولة ، أما الحصة الكمية فلا تتأثر بالتقلبات التي تحدث لأسعار السلعة .

وقد تكون الحصة سنوية أو نصف سنوية أو شهرية ، وليس من شك أن طول الفترة التي يحدد على أساسها الحصة يقلل من معدل تغير رجال البيع بالمؤسسة كما يزيد من قيمة المكافأة الإضافية بحيث يمكن لرجل البيع الاستفادة منها .

ويلاحظ أن تقدير الحصة يجب ألا يكون مبالغاً فيها بحيث يمكن الوصول إليها بدون مشقة وإلا فقدت المكافأة أثرها فى نفس رجال البيع.

وتتخذ المكافأة عدة أشكال وذلك بحسب الهدف المطلوب تحقيقه ، ونورد فيما يلى بيان الأشكال الأكثر شيوعاً :

١ ـــ المكافأة على رقم المبيعات .

٢ ـــ المكافأة على مبيعات سلعة معينة .

٣ ـــ المكافأة على انخفاض مصاريف التوزيع .

٤ ـــ المكافأة على أرباح المؤسسة .

والنوع الأول يفيد فى زيادة الكمية المباعة مما يكون له أثر فى انخفاض نصيب الوحدة المباعة من تكاليف الإنتاج غير المباشر Overheade ، غير أن اتباع هذا النوع قد يدفع رجال البيع إلى زيادة البيع من السلع المنخفضة الثمن والتى لاتدر أرباحاً كبيرة .

أما المكافأة على مبيعات سلعة معينة فيفيد فى زيادة البيع من الأصناف البطيئة التسويق .

والنوع الثالث ليس المقصود منه مجرد تخفيض تكاليف البيع لأن ذلك

يقلل من النشاط البيعى ورقم المبيعات نفسه ، ولكن المقصود هو تكاليف البيع بالنسبة إلى رقم معين من المبيعات .

وأخيراً نجد أن المكافأة على الأرباح تعطى رجال البيع فرصة المشاركة فى أرباح المؤسسة على أساس مابذلوه من مجهود يمكن قياسه بعدد من العوامل مثل طول الخدمة بالمؤسسة ومقدار المبيعات وغيرها ؛ ويأخذ بعض رجال البيع على هذا النوع من المكافأة بأن الأرباح التى تحققها المؤسسة لا تتوقف على مجهوداتهم فقط فهى تتوقف على مجموعة من العوامل الأخرى التى ليس لهم أى رقابة عليهم .

وقد تكون المكافأة الإضافة فردية أو جماعية ، والمكافأة الفردية هى التى تعطى مقابل المجهود الفردى لكل رجل من رجال البيع ، أما المكافأة الجماعية فهى التى تعطى لكل فرد مقابل المجهود المشترك الذى قام به مجموعة من رجال البيع ، ويفيد هذا النوع الثانى فى تشجيع التعاون بين رجال البيع خاصة فى حالة السلع الصناعية التى يشترك فى بيعها أكثر من فرد واحد .

ويمكن تلخيص مزايا اتباع نظام المكافأة الإضافية فيما يلى :

١ — تشجيع رجال البيع لتحقيق نشاط معين .
٢ — تقليل معدل تغير رجال البيع .
٣ — تشجيع رجال البيع على الادخار .
٤ — تشجيع روح التعاون بالمؤسسة .

طريق النقط : Points

تشابه هذه الطريقة لدرجة كبيرة طريقة العمولة . والفرق هو أنه فى هذه الطريقة تستعمل المؤسسة النقط لتقييم مجهود رجال البيع وبالتالى

مكافآتهم عليه ، وتستعمل بعض المؤسسات هذه الطريقة كطريقة رئيسية لدفع مرتبات رجال البيع بينما يستعملها البعض كطريقة مكملة لإحدى الطرق الأخرى .

وطبقاً لهذه الطريقة يخصص عدد من النقط لكل من الواجبات التى يقوم بها رجال البيع . فمثلا فى مؤسسة معينة يخصص نقطتان لبيع السلع السهلة التسويق ويخصص ثلاث نقط لبيع السلع الصعبة التسويق . كما تخصص أربعة نقط مثلا للسلع التى يحقق مجمل ربح أكبر وهكذا .

ويحدد قيمة نقدية لمجموع النقط كأن نقول إن من يحصل على مجموع عشر نقط مثلا يحصل على ثلاثين جنيها ومن يحصل على عدد أكبر من النقط يحصل على مكافأة أكبر بنسبة ما حصل عليه من نقط إضافية .

مدى تطبيق الطرق السابقة :

ليس لدينا معلومات عن مدى تطبيق الطرق السابقة فى مصر ولكننا نلاحظ أن شركات التأمين على الحياة تسير على طريقة المرتب الثابت والعمولة بصفة عامة ، وكذلك الحال فى وكالات الإعلان .

وقد عملت عدة دراسات فى الولايات المتحدة ومنها ما قامت به الجمعية الأمريكية لإدارة الأعمال American Management Association لدراسة طرق دفع مرتبات رجال البيع فى ١٧٧ شركة أمريكية ، وتبين منها ما يلى :

٣٤ شركة تسير على طريقة المرتب الثابت .
٥٥ شركة تسير على طريقة العمولة .
٣٠ شركة تسير على طريقة المرتب الثابت والعمولة .
٤٦ شركة تسير على طريقة المرتب الثابت والمكافأة الإضافية .
١٢ شركة تسير على طريقة العمولة والمكافأة الإضافية .

وفى دراسة أخرى قام بها مكتب مديرى البيع بالغرفة التجارية بمدينة لوس أنجلوس Sales Managers Bureau لمعرفة طرق مكافأة رجال البيع فى ١٨٣ شركة تبين ما يأتى :

١٠٠ شركة تسير على طريقة المرتب الثابت .

٧٨ شركة تسير على طريقة العمولة ، منها ٦٧ شركة كانت تسير على طريقة الحساب الجارى .

بعض المشاكل الخاصة :

كيفية دفع العمولة :

ليس من المعتاد أن تقوم المؤسسة بدفع قيمة العمولة المستحقة لرجال البيع بالكامل ، فأغلب المؤسسات تحجز جزءاً من العمولة فى حساب خاص برجال البيع ، إذ أنه قد يحدث أن يرد العملاء جزءاً من البضاعة ، أو قد لا يمكن للمؤسسة تحصيل قيمة البضاعة المباعة ، وطبيعى أنه ليس لرجال البيع أى حق فى عمولة فى هذه الأحوال ، ولو كانت المؤسسة قد صرفت قيمة العمولة لرجال البيع وقت عقد الصفقة لكان من الصعب عليها استردادها فيما بعد فى حالة رد العملاء للبضاعة أو عدم إمكان تحصيل قيمتها .

تشجيع مديرى ورؤساء البيع :

من المفروض أن مديرى ورؤساء البيع هم الذين يوجهون ويقودون رجال البيع وبالتالى فهم ليسوا فى حاجة كبيرة إلى ما يذكرهم بواجباتهم والتزاماتهم عند اختيار طريقة دفع مرتباتهم ، وبعبارة أخرى فإن استخدام طريقة العمولة لا يتناسب فى هذه الحالة .

وبالإضافة إلى ذلك فإن معظم وقتهم يخصص للأعمال الإدارية المتعلقة بعملية البيع حيث لا يمكن قياس هذه الجهود بواسطة نظام العمولة .

وعلى هذا الأساس فان الوسيلة المناسبة لضمان بذل مديرى ورؤساء البيع لأقصى مجهود لهم هى طريقة المكافأة التشجيعية Bonus وذلك بالنسبة لرقم المبيعات أو بالنسبة لأرباح المؤسسة .

العوامل التى تؤثر على اختيار طريقة المرتب :

هناك مجموعة من العوامل التى تؤثر على اختيار طريقة المرتب ومن أهمها ما يلى :

١ — طبيعة السلعة :

يتم توزيع السلع ذات الطلب الثابت بسهولة ، وكذلك الحال بالنسبة للسلع ذات السعر المنخفض ، بينما نرى السلع المرتفعة الثمن تحتاج إلى مجهود كبير من رجل البيع .

٢ — الطلب على السلعة :

إذا كان الطلب على السلعة طلباً عاماً بمعنى أن السلعة يشتريها عدد كبير من الجمهور فإننا نجد أن مكافأة البائع عن الوحدة من السلعة مبلغ محدود ، بينما نجد أن السلع ذات الطلب الخاص التى يشتريها جمهور محدود من الناس يجب أن تحقق لرجل البيع عائداً مرتفعاً عن الوحدة من السلعة .

٣ — طريقة التوزيع :

لاتحتاج السلع التى يتم توزيعها عن طريق تاجر الجملة والقطاعى إلى مجهود كبير من رجال السلع التابعين للمنتج ، إذ أن هذه المتاجر هدفها شراء وبيع السلع ، أما السلع التى تباع من المنتج إلى المستهلك الأخير مباشرة فتحتاج من رجل البيع إلى مجهود كبير .

٤ — مقدار الإعلان والترويج عن السلعة :

ليس من شك فى أن مقدار الإعلان والترويج عن السلعة يؤثر على طريقة الآجر المستخدمة ، وكما قلنا من قبل فإن البيع الشخصى أى البيع بواسطة رجال البيع هو الطريقة الرئيسية لبيع السلع والخدمات ، وبجانب ذلك توجد طريقة البيع بالإعلان وهى طريقة مساعدة للطريقة الأساسية ، وبطبيعة الحال كلما زادت المؤسسة من مجهوداتها الإعلانية كلما سهلت مهمة رجل البيع ، وكلما قل إنفاق المؤسسة على الإعلان كلما احتاج رجل البيع لبذل مجهود كبير وبالتالى استحق مكافأة كبيرة عن هذا المجهود .

٥ — كفاءة رجال البيع :

يفضل رجال البيع الأكفاء الواثقين من مقدرتهم الحصول على أجرهم فى شكل عمولة بينما يفضل رجال البيع المتوسطى القدرة الحصول على أجرهم فى شكل مرتب ثابت .

مميزات الطريقة المناسبة :

١ — السهولة :

يجب أن تتميز طريقة دفع مرتبات رجال البيع بالسهولة بالنسبة لرجل البيع وبالنسبة لإدارة الحسابات بالمؤسسة .

ويمكن الحكم على سهولة طريقة الدفع بمدى إمكان احتساب رجل البيع لمرتبه بنفسه .

٢ — الملاءمة :

يجب أن تكون الطريقة المختارة مناسبة للظروف المختلفة ، مثل رجال البيع أنفسهم ومناطق التوزيع والسلع التى تباع ، فمثلا بعض

الأشخاص على استعداد لبذل مجهود معقول إذا ضمنوا حصولهم على مبلغ محدد كمرتب لهم ، والبعض الآخر يستجيب بصفة أساسية المرتب المبنى على أساس العمولة ، وأما إذا كانت المؤسسة توزع سلعها فى رقعة جغرافية متسعة نجد أن هناك اختلافاً بين مناطق البيع المختلفة من ناحية الطلب على منتجات المؤسسة ، ولذلك ففى المناطق التى يكون الطلب على منتجات المؤسسة محدوداً فيها والتى تحتاج إلى تنشيط المبيعات فيها نجد أن طريقة الآجر الثابت هى الطريقة الأكثر ملاءمة بينما فى المناطق الأخرى التى نما الطلب على منتجات المؤسسة بها فربما نجد أن طريقة العمولة هى الطريقة الأكثر ملاءمة .

وهكذا الحال بالنسبة إلى السلع المختلفة نرى أننا فى بعض الأحيان نحتاج إلى تطبيق طريقة الأجر الثابت ، وذلك مثل حالة إدخال سلعة جديدة حيث يحتاج الأمر إلى زيادة العملاء عدة مرات قبل إتمام الصفقة .

وظاهر مما تقدم أن طريقة الأجر المختارة يجب أن تكون ملائمة لرغبات رجال البيع ، كما يجب أن تكون ملائمة المناطق البيعية وللسلع التى تبيعها المؤسسة ، وقد تتطلب ظروف مؤسسة معينة أن تستخدم أكثر من طريقة معاً حتى تحصل على أكبر فائدة ممكنة .

المرونة :

قلنا إن الطريقة المناسبة لدفع أجر رجال البيع يجب أن تتميز بملاءمتها لظروف المؤسسة وبصفة خاصة من ناحية أحوال مناطق البيع والسلع ورجال البيع أنفسهم ، غير أن هذه الظروف ليست دائمة بل هى ظروف متغيرة وبمرور الزمن نجد أن المناطق التى كان الطلب على السلعة فيها ضعيفاً قد نما وترعرع فيها ، نجد رجال البيع المتوسطى القدرة قد صقلت مواهبهم وأصبحوا فى عداد الممتازين ، والسلعة التى كانت جديدة غير معروفة من فترة قد

أصبحت سلعة معروفة ، وعلى ذلك فإننا نجد أن طريقة أو طرق الأجر المتبعة أصبحت غير ذات موضوع ويستلزم الأمر تعديلها لتتناسب مع الظروف الجديدة .

العدالة :

يجب أن تكون طريقة الأجر المستخدمة عادلة لكل من المؤسسة ورجال البيع ، فيجب أن يحصل رجال البيع على عائد مناسب ، على أنه فى نفس الوقت لا يجوز أن تدفع المؤسسة أجراً لرجال البيع لا يستحقونه ، وفى نفس الوقت أيضاً يجب ألا تحاسب رجال البيع عن الظروف الخارجة عن إرادتهم وتمنع عنهم أو تقلل من أجرهم لهذا السبب .

اختيار طريقة دفع مرتبات رجال البيع :

وهنالك عدد من الاعتبارات التى يجب مراعاتها عند اختيار طريقة دفع مرتبات رجال البيع ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلى .

١ — يجب أن تقوم الإدارة بدراسة الطرق المختلفة التى يمكن استخدامها والتأكد من قدرتها على تحقيق الأهداف أو المزايا المرغوبة .

٢ — يجب أن تكون الطريقة المختارة مبنية على تحليل لوظيفة البيع وإلمام بالواجبات المفروضة على رجل البيع والظروف المحيطة بالعمل حتى يمكن اختيار الطريقة المناسبة للمؤسسة .

٣ — يجب أن تحقق الطريقة المختارة مرتباً مناسباً لرجل البيع المتوسط الكفاءة يتناسب مع المرتب الذى يحصل عليه رجال البيع المماثلون له فى المؤسسات الأخرى وبعبارة أخرى يجب أن [illegible]ب الأجر الذى يحصل عليه رجل البيع مع مستوى الأجور السائد [illegible] السوق .

٤ — يجب أن تشتمل طريقة الأجر المختارة على عنصر التشجيع Incentive . ويلاحظ أن عنصر التشجيع الموجود فى طريقة دفع مرتب رجال

البيع ، لا يمكن الاستفادة منه إذا كانت هنالك عوامل أخرى تقف فى سبيل رجل البيع ، كأن يكون سعر البيع المحدد للسلعة أعلى مما يجب ، ففى مثل هذه الحالة نجد أن عنصر التشجيع لا يجدى ولا يفيد .

ومن ناحية أخرى نجد أن استخدام التشجيع طريقة سلبية لا تحقق أية نتيجة ، فمثلا التهديد بنقل رجل البيع إلى منطقة بيعية أخرى تحتاج إلى بذل مجهودات كبيرة لن يكون له أثر فى دفع رجل البيع لزيادة مجهوده فى المنطقة التى يعمل فيها حالياً ، لأن هذا التهديد يخفض من روحه المعنوية ويثبط من همته .

وبالإضافة إلى عنصر التشجيع المادى فهنالك التشجيع الغير مادى مثل التأمين ضد أخطار المستقبل ويكون ذلك بإعداد نظام للمعاش أو الادخار والتأمين .

هل تتعارض العمولة مع النظام الاشتراكى :

ثار الجدل فى بلادنا فى بدأ التطبيق الاشتراكى عما إذا كانت العمولة تتعارض مع النظام الاشتراكى ، ونادى بعض الناس بالغاء نظام العمولة بحجة أنه نظام مأخوذ من البلاد الرأسمالية .

وإذا علمنا أن الاشتراكية العربية هى الكفاية والعدل ، فان الكفاية معناها زيادة الإنتاج وأن العدل هو عدالة توزيع الدخل ، فإننا نقرر فوراً أن نظام العمولة نظام اشتراكى إذا لم يحقق الكفاية والعدل .

غير أنه بالرجوع إلى ما قلنا من قبل عن العمولة يتضح لنا أن العمولة تلعب دوراً هاماً فى زيادة إنتاج رجال البيع وتعتبر من أهم الحوافز لزيادة نشاطهم ، وبالتالى فهى تسير مع الكفاية فى خط مستقيم ، كذلك يتبين لنا أن نظام العمولة يكافىء المجد ويعاقب الكسول ، فيزيد من دخل الأول

ويقلل من دخل الثانى ، وبالتالى فان لكل حسب مجهوده ، وهذا هو منطق العدالة فى توزيع الدخول .

وعلى ذلك فإن نظام العمولة لا يتعارض مع مفهوم الاشتراكية العربية .

أما القول بأنه نظام مستورد من البلاد الرأسمالية فمردود عليه بأن المبادىء العلمية مبادىء عالمية لا ترتبط بنظام اقتصادى معين وحتى على أسوأ الفروض فطالما أنها لا تتعارض مع النظام الآخر فلا اعتراض على الاستفادة منها .

العمولة فى لائحة نظام العاملين بالشركات التابعة للمؤسسات العامة :

تحدد لائحة العاملين بالشركات التابعة للمؤسسات العامة المرتبات على أساس نظام ترتيب الوظائف ، وطبقا لهذا النظام فإن لكل وظيفة مرتب معين له مربوط معين .

غير أنه فى نفس الوقت فان اللائحة تسمح بدفع عمولة إنتاج أو توزيع للعاملين فوق مرتباتهم الثابتة إذا زاد إنتاجهم عن حد معين ، وذلك حتى يكون هنالك حافز للعاملين لزيادة إنتاجهم .

وللأسف فإن عدداً كبيراً من الشركات لم يعمل على الاستفادة من هذا النص بعد صدور اللائحة مما قلل من حوافز العمل ومما أثار العاملين ضد اللائحة ، وحقيقة الأمر أن اللائحة بريئة من اتهامات العاملين وأن العيب موجود فى التطبيق ويقع أساساً على مسئولية الإدارة فى هذه الشركات .

الياب الرابع

تدريب رجال البيع

مقدمة

أصبح تدريب رجال البيع من أهم الواجبات الملقاة على عاتق إدارة المبيعات ، وبالرغم من الانتقادات التى يرددها البعض عن أهمية التدريب لرجال البيع فقد أصبح من المسلم به أنه يحقق للمؤسسة مزايا متعددة .

ولقد كان John Paterson أول من فكر فى تدريب رجال البيع بشركة National Cash Register بالولايات المتحدة عندما وضع كتيباً Sales Manual فى ١٨٨٦ يحتوى على بعض الطرق الواجب اتباعها فى أعمال البيع ، ثم تبع ذلك بإنشاء مدرسة لإدارة المبيعات داخل الشركة فى ١٨٩٤ لتدريب رجال البيع بها .

وفى ١٩٤٠ تأسست بالولايات المتحدة الجمعية الأهلية لمديرى تدريب البيع National Society of Sales Training Executives.

وتتلخص أهداف هذه الجمعية فيما يلى :

١ — تشجيع تبادل الأفكار والتجارب الخاصة بتدريب رجال البيع .

٢ — دراسة طرق ووسائل زيادة الكفاية الإنتاجية لرجال البيع .

٣ — نشر الوعى التدريبى فى دوائر رجال الأعمال والحكومة والهيئات التعليمية .

٤ — رفع مستوى تدريب رجال البيع ومستوى الأعضاء .

وعضوية هذه الجمعية قاصرة على ١٠٠ عضو فقط من بين كبار مديرى إدارات تدريب البيع بالشركات الأمريكية الكبرى .

وقد أصبح التدريب عملية أساسية بالنسبة لكافة الوظائف الإدارية ،

والغرض من التدريب هو زيادة مهارة رجال البيع وصقل مواهبهم ، فمثلا نجد رجال البيع الجدد ليس لديهم الإلمام الكامل عن المؤسسة وسلعها وعملائها ، كما نجد البعض منهم لا يدرون شيئاً عن فن البيع ، ومن ناحية أخرى نجد البعض الآخر قد اكتسب مجموعة من العادات السيئة التى تقلل من كفاءتهم فى العمل ، وبالإضافة إلى ذلك فقد أصبح للتدريب أهمية خاصة بالنسبة لرجل البيع وذلك بسبب الزيادة المستمرة فى عدد الأشخاص المدربين على عملية الشراء فى المؤسسات المختلفة ، ومن ثم فإن الموقف يقضى بضرورة مواجهة المسئولين عن الشراء بمجموعة مدربة من رجال البيع .

ويعترض البعض على تدريب رجال البيع . وحجتهم فى ذلك أن رجل البيع الناجح يولد ولا يخلق ، والبعض الآخر يحتج بباهظة التكاليف التى تنفق على أعمال التدريب ، وثمة مجموعة أخرى من الناس يعيبون على التدريب بطئه وأنه يستغرق جزءاً كبيراً من وقت رجال البيع ، وأخيراً فالبعض يخشى أنه بعد تدريب رجال البيع فإنهم يتركون العمل بالمؤسسة ، وبالرغم من هذه الاعتراضات فقد أصبح من المسلم به أن التدريب يفيد رجال البيع وبالتالى يفيد المؤسسة التى يعملون بها بفائدة كبيرة .

مزايا تدريب رجال البيع :

١ — وأول نتيجة للتدريب هو زيادة مبيعات رجال البيع وقد ثبت ذلك من الدراسات العلمية التى أجريت له فى هذا الشأن ، فشركة Equitable Life Assurance Society بالولايات المتحدة قد ثبت لها من دراسات مبيعات ٤٤ رجلا من رجال البيع ممن حضروا دراسات تدريبية بمدرسة فن بيع التأمين التابعة لها ، أن سبعة منهم ممن كان لديهم خبرة سابقة تزيد عن عام زادت أقساطهم الشهرية بحوالى ٩١ ٪ ، وأن عشرين منهم ممن تقل خبرتهم السابقة عن عام زادت أقساطهم بحوالى ٤٧ ٪ ، أما الباقى

وعددهم ١٧ وهؤلاء لم تكن لديهم خبرة سابقة فقد زادت أقساطهم المدفوعة بحوالى ٣٠ ٪ عن زملائهم ممن لديهم خبرة سابقة .

ومن دراسة أخرى قامت بها الجمعية الدولية لموزعى اللبن بالولايات المتحدة على أثر التدريب فى زيادة مبيعات رجال البيع تبين أن رجال البيع الذين حضروا الدراسات التدريبية التى أعدتها الشركة زادت مبيعاتهم حوالى ١٦ ٪ فى المتوسط ، بينما أن رجال البيع الذين لم يحضروا التدريب نقصت مبيعاتهم ١ ٪ فى خلال فترة الدراسة وقدرها ستة شهور .

٢ — ومن المزايا الأخرى التى يحققها التدريب هى تقصير المدة التى يقضيها رجل البيع للوصول إلى المستوى العادى المطلوب من رجال البيع ، وبدون التدريب قد ييأس رجل البيع الأمر الذى يترك فى نفسه عقدة تمنعه من الوصول إلى المستوى العادى .

٣ — ومن مزايا التدريب أيضاً تقليل معدل تغير رجال البيع ، بما ينتج عن ذلك من تخفيض للتكاليف التى تنفقها الشركة فى اختيار وتعيين وتدريب رجال البيع .

٤ — ويفيد التدريب فى تسهيل عملية الإشراف على رجال البيع وتقليل الحاجة إليه .

٥ — وليس من شك أن رجل البيع المدرب على أساليب البيع العملية يضمن تكرار تعامل العملاء معهم ، لأنه لا يحاول اتباع أساليب الضغط البيعى معهم ولا يحاول بيعهم السلع المعيبة أو الأحجام غير المناسبة .

٦ — وبالإضافة إلى ذلك فإن التدريب يقلل من أخطاء رجال البيع وبالتالى يقلل من عدد الصفقات التى تضيع على المؤسسة ، كما يحفظ للمؤسسة سمعتها وإسمها فى السوق .

٧ — وأخيراً فان التدريب يقلل من عدد رجال البيع الذين تحتاج إليهم المؤسسة .

من يشملهم التدريب :

ولا يقتصر التدريب على رجال البيع المبتدئين فحسب بل يشمل كذلك تدريب رجال البيع القدامى من ذوى الخبرة وكذلك مديرى ورؤساء أقسام البيع (المشرفين) .

وليس من شك أن رجال البيع المبتدئين يحتاجون إلى التدريب بدرجة شديدة قبل أن يستطيعوا القيام بالواجبات المسندة إليهم ، وتدريب رجال البيع المبتدئين أمر سهل لأنهم أكثر شعوراً بالحاجة إلى التدريب وأكثر استجابة لما يلقى عليهم .

أما تدريب رجال البيع القدامى فأمر تكتنفه بعض الصعوبات ، فكثير منهم يعارضون حضور البرامج التدريبية على اعتبار أنهم ليسوا فى حاجة إليها وأنهم اكتسبوا خبرة طويلة تغنيهم عن التدريب ، والبعض يعارض التدريب على اعتبار أنه رجوع بهم إلى المدرسة ، غير أنه يمكن التغلب على ذلك بالابتعاد ببرامج التدريب عما يقرب من المواد الدراسية ، والعمل على إقناع رجال البيع بأهمية التدريب فى تأهيلهم لشغل المناصب العليا بقسم البيع .

أما تدريب المديرين مثل مديرى أقسام البيع ومديرى الفروع التابعة فعلى جانب كبير من الأهمية ، فأولا فإن هؤلاء الرجال هم الذين يشرفون على تدريب رجال البيع فى معظم الأحيان ، وثانياً فان رجال البيع القدامى يكونون أكثر استجابة لتقبل البرامج التدريبية عندما يرون المديرين يحضرون برامج تدريبية مثلهم .

وأخيراً فكثير من المؤسسات لا تكتفي بتدريب موظفيها بل تقوم أيضاً بتدريب رجال البيع الذين يعملون لدى الموزعين الذين يقومون بتوزيع منتجات المؤسسة ، كما تفعل شركة شل فى الجمهورية العربية المتحدة حيث تقوم بتدريب رجال البيع الذين يعملون فى محطات الخدمة التابعة للموزعين ، وليس من شك أن تدريب رجال البيع التابعين للموزعين ، يقوى من الصلات بين المؤسسة وموزعيها ، وثانياً فإن ذلك التدريب يعود على المؤسسة بالنفع لما ينتج عنه من زيادة كفاءة رجال البيع التابعين للموزعين وقدرتهم على زيادة مبيعاتهم من منتجات المؤسسة .

ولتدريب رجال البيع التابعين للموزعين أهمية خاصة لأن كثيراً من الموزعين ليس عندهم الإمكانيات الخاصة بتدريب رجال البيع لديهم ، كما أنه إذا قاموا بالتدريب بأنفسهم فقد تكون عملية عالية التكاليف بالنسبة إليهم .

مقدار التدريب اللازم :

يتوقف مقدار التدريب اللازم لرجال البيع على عدد من العوامل منها ما يلي :

١ — طبيعة السلعة وصعوبة أو سهولة تسويقها ، وعادات الشراء لدى العميل ، فمثلا بيع بوليصة تأمين يختلف عن بيع سلعة أخرى مثل الصابون أو سلعة مثل الأدوية ، ولهذا فرجال البيع الذين يقومون ببيع بوالص التأمين يحتاجون إلى برامج تدريبية مركزة ومتكررة .

٢ — درجة المنافسة التى تعرض لها السلعة بالسوق ، فكلما كانت المنافسة شديدة كلما كانت هناك حاجة قوية لتدريب أكثر تركيزاً مما لو كانت السلعة تتمتع بمركز إحتكارى نسبى فى السوق ، ولا شك أن حجم المؤسسة

يلعب دوراً كبيراً فى هذا الشأن، فكلما زاد حجم المؤسسة كلما زادت حصتها من السوق وكلما قوى مركزها فى السوق بين المؤسسات المنافسة .

٣ — درجة ثقافة العميل ، فإذا كان العملاء على جانب كبير من الخبرة والثقافة عن السلعة كلما احتاج الأمر إلى إعداد وتدريب رجل البيع تدريباً خاصاً حتى يستطيع الوقوف على قدميه أمام هؤلاء العملاء .

٤ — التدريب السابق لرجل البيع يؤثر بلا شك على مقدار مايحتاجه من تدريب فى الوقت الحاضر ، ويتصل بذلك أيضاً درجة ثقافته وتعليمه ، فمثلا شركة تبيع أدوية لاتحتاج إلى إعطاء نفس البرنامج التدريبى الذى تعطيه لرجال البيع بها ممن يحملون شهادات متوسطة ، إلى رجال البيع الآخرين الذين لديهم بكالوريوس فى الصيدلة أو الطب .

موضوع التدريب :

يتوقف اختيار موضوع التدريب على طبيعة عملية البيع وعلى الصعوبات التى يقابلها رجل البيع أثناء عمله ، ولذلك فإن برامج تدريب رجال البيع تعتبر برامج خاصة تعد حسب ظروف واحتياجات كل مؤسسة .

ويمكن تحديد موضوع التدريب بوسيلتين رئيسيتين :

١ — تحليل الوظيفة .

٢ — تحليل صعوبات الوظيفة .

وقد سبق أن تكلمنا من قبل عن تحليل الوظيفة ، أما تحليل صعوبات الوظيفة فيمكن إجراؤه بنفس الطريقة التى يعمل بها تحليل صعوبات الوظيفة أى بملاحظة عدد من رجال البيع أثناء العمل ، أو بعمل استقصاء لهم لبيان الصعوبات التى يواجهونها أثناء عملهم ، ويمكن تقسيم الصعوبات التى تقابل

رجال البيع بصفة عامة إلى الأقسام التالية :

١ — صعوبات متعلقة بالشخصية ، مثل عدم ثقة رجل البيع بنفسه وسوء المظهر وضعف الصحة وخشونة الصوت .

٢ — صعوبات متعلقة بدرجة إلمامه بالسلعة والمؤسسة ، مثل الجهل بالصفات الرئيسية للسلعة واستعمالاتها وسياسة الإعلان وتحديد الثمن ودرجة المنافسة التى تتعرض لها السلعة .

٣ — صعوبات خاصة بتنظيم العمل مثل ، سوء استغلال الوقت وسوء نظام التنقل وكثرة الأعمال الكتابية .

٤ — صعوبات خاصة بأساليب وفن البيع ، مثل عدم الإعداد للمقابلة وعدم التنبؤ بالاعتراضات التى سيثيرها العميل والخطأ فى طريق عرض السلعة وعدم القدرة على إقناع العميل .

٥ — صعوبات متعلقة بالمنافسة فى السوق .

٦ — صعوبات خاصة بصنع السلعة مثل طريقة الصنع وكيفية تشغيلها وطريقة تغليفها .

ويمكن القول بأن أهم الموضوعات التى يشتمل عليها برنامج تدريب رجال البيع هى :

١ — السلعة .

٢ — السوق .

٣ — تاريخ المؤسسة وتنظيمها .

٤ — السياسات البيعية للمؤسسة .

٥ — وظيفة رجل البيع — واجباتها ومسئولياتها .

٦ — أساليب وفن البيع .

٧ — الإعلان وتنشيط البيع .

٨ — معدات .

— السجلات والمستندات المستعملة .

١٠ — فن التحدث Speech

السلعة :

من الطبيعى أن يلم رجل البيع بالكثير من المعلومات عن السلعة وذلك حتى يستطيع أن يتحدث عنها أمام العملاء ، ويبين لهم المزايا التى تتصف بها السلعة .

فمثلا معرفة رجل البيع للمواد الأولية المصنوعة منها السلعة ومعرفته لطريقة الصنع المستخدمة وكيفية الرقابة على جودة الإنتاج تعتبر من المعلومات الأساسية اللازمة ، وبالإضافة إلى ذلك فهنالك معلومات أخرى لها أهمية كبيرة للموزع وللمستهلك . فمثلا من الناحية الفنية والاستعمالات المختلفة لها وكيفية تشغيلها وصيانتها كلها نقط هامة فى نظر المستهلك ، ومن باب أولى فى نظر الموزع الذى يرغب فى بيانها للمستهلك .

ويتوقف مقدار المعلومات الخاصة بالسلعة واللازم تعريفها لرجال البيع على طبيعة السلعة وما إذا كانت من السلع الفنية أو من السلع البسيطة ، كما يتوقف أيضاً على مدى حاجة رجل البيع لبيان وشرح هذه المعلومات للعملاء ، وكذلك يتوقف ذلك على عدد السلع التى يقوم رجل البيع ببيعها

وأخيراً يتوقف مقدار المعلومات اللازمة على نوع العملاء ودرجة ثقافتهم ورغبتهم فى الإلمام بهذه المعلومات .

السوق .

نقصد بالسوق حالة المنافسة الموجودة وبعبارة أخرى حالة الطلب والعرض بالنسبة للسلعة ، وعدد المؤسسات المنافسة والصفات التى تتميز بها السلع المنافسة أو التى يمكن استخدامها كبديل للسلعة .

ويدخل تحت السوق أيضاً دراسة للأحوال الاقتصادية بصفة عامة ، وما إذا كان النشاط التجارى يمر فى حالة رواج أو ركود ، كما تشتمل هذه الدراسة على الإلمام بالعوامل الاقتصادية التى تؤثر فى مستوى النشاط الاقتصادى بصفة عامة والنشاط الخاص بالصناعة المشتغلة بها المؤسسة بصفة خاصة .

تاريخ المؤسسة وتنظيمها .

لا شك أن رجل البيع نفسه يرغب فى معرفة الشىء الكثير عن المؤسسة التى يعمل بها ولا شك أن إلمام رجل البيع بذلك يزيد من ثقته فى هذه المؤسسة ويقوى من معنوياته مما يدعو للفخر بانتسابه للمؤسسة أمام العملاء .

ولا شك أيضاً أن العملاء يرغبون أيضاً فى التعرف على الكثير من المعلومات الخاصة بالمؤسسة التى يشترون منها . وبطبيعة الحال نراهم يحاولون الحصول على هذه المعلومات من رجال البيع الذين يمثلون هذه المؤسسة ، ولذلك من الضرورى أن نزود رجل البيع بهذه المعلومات حتى لا يوضع فى مركز حرج أمام العملاء .

كما نلاحظ أن رجل البيع يحتاج إلى الإلمام بهذه المعلومات حتى يستعملها كنقطة بيعية أثناء مقابلته للعملاء .

ويدخل ضمن هذه المعلومات معرفة رجل البيع لشخصيات المديرين ، مثل أعضاء مجلس الإدارة وكبار الموظفين بالمؤسسة والمناصب التى شغلوها من قبل ، لأن تعريف العميل عنهم يزيد من ثقته فى المؤسسة ويوحى إليه بأن إشراف هؤلاء الأشخاص على إدارة أعمال الشركة كفيل بتقدم العمل بها وكفيل بتسهيل التعامل معها .

السياسات البيعية للمؤسسة :

ونقصد بذلك الخطوط العريضة التى تحدد مجال العمل فى إدارة البيع ، ومن ذلك مثلا سياسة تحديد الأسعار التى تسير عليها المؤسسة ، وسياسة اختيار منافذ التوزيع وسياسة الخدمات التى تقدمها المؤسسة للعملاء وسياسة تطوير السلعة .

وتدور هذه السياسات بصفة خاصة حول عدد كبير من الموضوعات الهامة بالنسبة للعملاء ، وإلمام رجل البيع بها وبالفلسفة التى من ورائها يسهل عليه إقناع العملاء والحصول على ثقتهم .

وظيفة البيع :

نقصد بذلك إلمام رجل البيع بالواجبات والمسئوليات الملقاة على عاتقه وبيان كيفية أداء هذه الواجبات ، ولا يمكن أن نتوقع خيراً كثيراً من شخص لا يعرف واجباته ومسئولياته ، إذ أنه لن يسير على منهاج واحد فى عمله أى أنه سوف يؤدى عمله بطريقة ارتجالية ، كما أنه سوف يهمل أداء عدد من الواجبات العديدة الملقاة عليه .

أساليب وفن البيع :

عملية البيع فن له قواعد وأصول ، ومن الأهمية بمكان أن يعرف رجل

البيع كيف يعد العدة لمقابلة العملاء وكيف يبدأ الحديث معهم وكيف يعرض حججه ويناقش عملائه وكيف يرد على ملاحظاتهم وكيف يتخلص بلباقة من الرد على الأسئلة السخيفة التى قد يوجهها بعض العملاء، ثم كيف يكيف نفسه مع أنواع العملاء المختلفة مثل العميل الثرثار والعميل المدعى والعميل المتعجرف والعميل الخشن ، وكيف يكتسب صداقة هؤلاء جميعاً وينجح فى بيع سلعته لهم ، وأخيراً كيف ينهى المقابلة فى الوقت المناسب حتى لا تطول بدون فائدة .

الإعلان وتنشيط البيع :

كثيراً ما يكون ضمن واجبات رجل البيع مساعدة الموزعين وإرشادهم عن أحسن وسائل الإعلان وتنشيط البيع ولذلك فقد يكون من المهم أن يلم بنبذة عن وظيفة وأهداف الإعلان ووسائل النشر والمواقف التى يقبل فيها استخدام الإعلان حتى يمكنه مساعدة الموزعين .

طرق التدريب :

هناك طريقتان رئيسيتان للتدريب :

١ — الطريقة الجماعية ويقصد بها تدريب عدد من رجال البيع معاً .

٢ — الطريقة الفردية ويقصد بها تدريب رجال البيع على انفراد .

الطريقة الجماعية:

هنالك عدد من الطرق التعليمية التى تتبع فى حالة التدريب الجماعى لرجال البيع منها :

١ — طريقة المحاضرة Lecture

٢ — طريقة العرض Instruction Demonstration

٣ — طريقة المناقشة Conference, Discussion

٤ — طريقة الأداء Role Playing, Dramatization

٥ — طريقة الندوة Panel

وتعتبر المحاضرة أسرع هذه الطرق وأسهلها حيث يقوم المدرب بالقاء محاضرة على الحاضرين ليزيد معلوماتهم عن السلعة والتحسينات التى أدخلت عليها ، أما فى الطريقة الثانية فيقوم المدرب بعرض السلعة على الحاضرين وبيان كيفية تشغيلها وكيف يقوم رجل البيع بعمل المقابلة مع العميل .

أما طريقة المناقشة فتكون مهمة المدرب فيها قيادة الاجتماع وتوجيه المناقشة ويقوم الحاضرون أنفسهم بالمناقشة وإبداء الرأى فى الموضوعات المختلفة وتناسب هذه الطريقة رجال البيع المبتدئين .

أما طريقة الأداء فيقوم فيها شخصان من المجموعة بتمثيل دور كل من رجل البيع والعميل أمام الحاضرين الذين يقومون بالاشتراك مع المدرب فى توجيه الانتقاد للأداء الذى يقوم بها الممثلان .

أما طريقة الندوة فهى مناقشة يشترك فيها عدد من رجال البيع والخبراء المتخصصين حيث يناقشون موضوعات البيع المختلفة أمام الحاضرين .

طريقة المناقشة :

يتوقف نجاح هذه الطريقة على فن إدارة المناقشة وكذلك على كيفية الإعداد للاجتماع .

«أولا يجب ألا يزيد عدد الحاضرين عن عدد معين . ويقدر العدد المعقول من ١٥ — ٢٠ شخصاً ، وثانياً يجب أن تحدد مدة جلسات النقاش بحيث

لا تـكون قصيرة غير مفيدة ولا طويلة مملة ، وتقدر المدة المناسبة بساعتين تتخللها فترة راحة لمدة خمسة دقائق . ومن المهم اختيار ميعاد المناقشة بحيث يكون مناسباً لأغلبية الحاضرين إن لم يكن لهم جميعاً . وهنا يجب البدء تماماً فى الوقت المحدد بالضبط .

وعلى المدرب إشراك كل فرد من الحاضرين فى المناقشة مع إعطاء الفرصة للمجموعة لـكى تفـكر قليلا قبل التكلم ، ومن المهم أيضاً عدم السماح بالمناقشة بالخروج عن الموضوع الأصلى إلى موضوعات فرعية وبصفة خاصة ، ما لا يتعلق بموضوع المناقشة .

الطريقة الفردية :

هناك عدد من الطرق التعليمية المتبعة فى حالة التدريب الفردى وهى :

١ — الاجتماع الفردى

٢ — التدريب أثناء العمل .

٣ — المراسلة Correspondence

ويعتبر الاجتماع الفردى من أحسن الطرق التدريبية حيث يكون لدى كل رجل من رجال البيع فرصة للتعبير عن آرائه بطريقة صريحة ، ويناقش مع المدرب متاعبه ومشاكله المتعددة بشىء من الحرية .

أما فى الطريقة الثانية فإن المدرب يصاحب رجل البيع أثناء العمل .

وأخيراً فإن بعض المؤسسات تقوم بعمل برامج تدريبية بطريقة المراسلة ترسلها إلى رجال البيع بالبريد وتتلقى استفساراتهم وترد عليها ، وتعتبر هذه الطريقة من أهم الطرق المستعملة قيمة فى التدريب ، ومن الشركات

التى تستعمل هذه الطريقة لتدريب رجال البيع بها شركة جنرال الكتريك الأمريكية .

وسائل الايضاح Audio Visual Aids

هنالك عدد من وسائل الإيضاح السمعية والبصرية التى يمكن استعمالها فى برامج تدريب رجال البيع منها :

١ — الكتيبات Manuals

٢ — الأفلام والصور المتحركة

٣ — الخرائط Charts

٤ — الحالات Cases

٥ — أجهزة تسجيل الصوت

وتفيد الكتيبات فى إخبار رجال البيع بالكثير من المعلومات ، مثل واجبات الوظيفة ومسئولياتها ، وتاريخ الشركة وتنظيمها والسلع التى تنتجها والخدمات التى تقدمها للعملاء . والسياسات البيعية للمؤسسة وسوقها وأساليب وفن البيع والسجلات وكيفية استخدامها .

أما الأفلام فقد انتشر استعمالها بدرجة كبيرة فى الشركات الأمريكية ، وتمتاز هذه الوسيلة بأنها تؤثر على حاستين وهما العين والأذن ، كما أنها من الوسائل المشوقة للكثير من الناس .

وتستعمل الخرائط لتوضيح خطوات العمل وكذلك لبيان الصفات الخاصة بالسلعة .

أما الحالات فهى تمثل وقائع حقيقية حدثت ، ولهذا فهى تمثل ما يقابله رجال البيع فعلا أثناء عملهم .

مسئولية التدريب :

تبين من إحـــدى الشركات التى بها شركة Metropolitan Life Insurance بالولايات المتحدة فى ١٩٤٦ أن ٧٠ ٪ من الشركات التى دخلت فى الدراسة أسندت أعمال تدريب رجال البيع بها إلى مدير قسم البيع ، وبعبارة أخرى فإن هذه الشركات تنظر إلى أعمال رجال البيع على أساس أنها عمل متخصص يختلف عن أعمال تدريب بقية الموظفين والذى تقوم به إدارة المستخدمين بالمؤسسة .

كما تقوم بعض المؤسسات الأخرى بالاعتماد على بعض المعاهد المتخصصة أو الجامعات فى تدريب رجال البيع بها ، فمثلا قامت إدارة التدريب بالهيئة العامة للمصانع الحربية بالاتصال بمعهد الإدارة العامة لإعداد برنامج تدريبى على أعمال البيع لطبقة المشرفين على أعمال البيع .

مكان التدريب :

تقوم بعض المؤسسات بتنفيذ برامج تدريب لجميع رجال البيع الذين يعملون بالمؤسسة وفرعها فى المركز الرئيسى للمؤسسة ، والبعض الآخر يفضل أن يطبق مبدأ اللامركزية على أعمال التدريب فيقوم كل فرع من الفروع التابعة للمؤسسة بتدريب رجال البيع بها فى نفس الفرع ، كما أن بعض المؤسسات الأخرى ترى الجمع بين الطريقتين فيتم جزء من التدريب بالمركز الرئيسى ويتم الجزء الآخر بالفروع ، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها ، وتختار كل مؤسسة ما يتناسب مع ظروفها الخاصة ؛ فمثلا شركة مصر للبترول تقوم بتنفيذ برامج تدريب رجال البيع بها بمركز التدريب الخاص بها «منار الشركة»

والموجود بالمركز الرئيسى ، كلما يتم تنفيذ جزء من هذه البرامج بمحطة التدريب بالعباسية التابعة للمركز الرئيسى .

ويتميز تركيز التدريب بالمركز الرئيسى للمؤسسة بعدد من المزايا منها :

١ — توفر المعدات التدريبية .

٢ — يمكن الاستعانة بعدد كبير من الإخصائيين .

٣ — يمكن لرجال البيع مشاهدة المصنع ومشاهدة طريقة صنع السلعة وتعبئتها وغيرها من المسائل المختلفة .

٤ — يفيد تركيز التدريب فى توحيد خطة التدريب .

٥ — لاشك أن حضور رجال البيع للمركز الرئيسى واتصالهم بالمديرين المسئولين بالشركة يرفع من معنوياتهم ويشد من عزيمتهم .

وأهم الانتقادات التى توجه إلى هذه الطريقة هى ما يأتى :

١ — إحضار رجال البيع فى المركز الرئيسى يحتاج إلى نفقات كثيرة ، فضلا عن الصعوبات التى قد يثيرها تدبير أماكن الإقامة ووسائل التغذية والترفيه للحاضرين .

٢ — من أهم العيوب التى توجه إلى هذه الطريقة أيضاً ما يثيره البعض من عدم إشراك الفروع فى التدريب ، الأمر الذى يؤدى إلى إهمال المشاكل المحلية .

وتناسب هذه الطريقة المؤسسات الصغيرة الحجم ، كذلك تناسب المؤسسات الكبيرة التى تقوم بإنتاج السلع الفنية . وأيضاً تناسب الشركات الكبيرة التى تقوم بتوريع كميات كبيرة من السلع تمكنها من تغطية تكاليف التدريب بالمركز الرئيسى .

هذا وقد أنشأ عدد كبير من الشركات الأمريكية مراكز لتدريب رجال البيع بالمركز الرئيسى وتضم هذه المراكز أماكن للاقامة والترفيه ، فمثلا شركة Remington Rand لها مركز تدريب بمدينة Fishers Island بولاية نيويورك وكذلك لشركة National Cash Register مركز تدريب شهير يسمى Sugar Camp يتسع لإقامة حوال ٣٠٠ شخص فى المرة الواحدة .

التدريب عملية مستمرة :

يحتاج التدريب إلى تكرار واستمرار ، إذ أن رجال البيع بعدما يحضرون برنامجاً تدريبياً لا يلبثون أن ينسوا تطبيق الوسائل والأفكار الجديدة التى تعلموها خلال برامج التدريب ، ومن ناحية أخرى فإن السلع التى يبيعونها سلع متغيرة يدخل عليها فى كل يوم تحسينات وتحويرات مما يكاد يجعلها سلعة جديدة مختلفة ، كما أن السياسات البيعية للشركة وظروف المنافسة الموجودة فى السوق تتغير من وقت لآخر ، وكل ذلك يدعو إلى الاستمرار فى تدريب رجال البيع السابقين لزيادة مهارتهم وقدرتهم ويكون ذلك بعدد من وسائل ، مثل حضورهم برامج تدريبية متقدمة ، أو مثل تنظيم اجتماعات دورية بينهم وبين بعض المديرين والرؤساء ، ومثل مراقبتهم أثناء العمل وتوجيههم نحو الطريقة السليمة .

الدعاية للتدريب :

يجب لنجاح برامج التدريب أن تقوم المؤسسة بحملة واسعة بين رجال البيع للدعاية لفكرة التدريب وتبيان أهميته لهم ، ومن الوسائل التى تتبع لترغيب رجال البيع فى التدريب إعطاء شهادات لمن حضروا التدريب بحضورهم هذه البرامج ، ومنح جوائز تشجيعية للمتفوقين الذين أظهروا حماساً نحو التدريب ، كذلك تقيم بعض المؤسسات حفلات تكريم لمن ينهوا تدريبهم

وتوزع فيها الشهادات والجوائز وتدعو إلى هذا الحفل كبار موظفى المؤسسة وعائلات رجال البيع .

تقييم نتائج التدريب :

يمكن اتباع عدد من الوسائل لتقييم نتائج التدريب ومعرفة مدى تقدم واستفادة رجال البيع منه ، ومن ذلك تكليف الرؤساء بكتابة تقارير عن تقدم الأشخاص الذين حضروا البرامج التدريبية ، وعادة يستعمل نموذج موحد لهذه التقارير يحتوى على الواجبات التى يقوم بها رجال البيع ويطلب من الرؤساء إعطاء درجات لهم عن كيفية أدائهم لهذه الواجبات .

كما يمكن تقييم نتائج التدريب عن طريق تسجيل مجهودات رجال البيع فى سجل خاص ومقارنة ذلك بمجهوداتهم قبل التدريب ، وتشمل هذه المقارنة مقدار المبيعات ، وعدد الزيارات التى قاموا بها ، وعدد المقابلات التى تمت مع العملاء .

وقد تعمد بعض الشركات إلى عمل اختبارات كتابية لمن حضروا التدريب .

اعداد برامج التدريب :

يجب إعداد برامج التدريب كتابة ، بحيث يشمل البرامج على تحديد الأهداف ، ومن يشملهم التدريب وعددهم ، وموضوع التدريب ، والمدة والمكان الذى يتم فيه التدريب ، والجدول الزمنى ، والطريقة التى ستستعمل .

برنامج تدريب شركة مصر للبترول :

تنظم الشركة عدداً من البرامج لتدريب موظفى الإدارة العامة للمبيعات ومندوبى ومفتشى البيع بالفروع ، وكذلك تنظم برامج تدريبية لرجال البيع فى محطات التوزيع المختلفة .

ويبين الكتيب الذى أعدته إدارة إعداد الموظفين والعمال بالشركة عن برامج التدريب ، أن برامج تدريب رجال البيع تشتمل على الآتى :

١ — برنامج دراسة المنتجات البترولية .

٢ — دراسة تكميلية فى المنتجات البترولية .

٣ — مراجعة دراسة المنتجات البترولية .

٤ — دراسة خاصة فى الزيوت .

٥ — دراسة خاصة فى الوقود والزيت .

٦ — دراسة فن البيع .

٧ — دراسة البيع بالتجزئة .

٨ — دراسة إدارة المحطات .

٩ — دراسة التشحيم .

١٠ — دراسة خدمة العملاء .

ونورد فيما يلى تفاصيل هذه البرامج :

دراسة المنتجات البترولية :

١ — الغرض من الدراسة :

تزويد موظفى الإدارة العامة للمبيعات ومندوبى ومفتشى البيع بالفروع بمعلومات وافية عن منتجات البترول وخواصها وطرق استعمالها .

وتنقسم هذه الدراسة إلى قسمين ، يشتمل الجزء الأول منها على محاضرات فى تركيب وعمل وصيانة الماكينات والأجهزة والأفران والمراجل ومعدات

التدفئة المنزلية ، ويشمل كذلك على زيارات للمؤسسات الصناعية الكبرى بالقاهرة وضواحيها وكتابة تقارير عن هذه الزيارات .

ويشتمل الجزء الثانى على محاضرات عن المنتجات البترولية وخواصها وطرق استعمالها ، وينتهى البرنامج بامتحان شفوى وآخر تحريرى ، وتفصل الجزء الأول عن الثانى فترة لاتقل عن أربعة أسابيع وذلك لإعطاء فرصة للأعضاء لتطبيق معلوماتهم عملياً وتحضير بعض المشاكل التى تعترضهم فى العمل لمناقشتها فى الجزء الثانى من الدراسة .

٢ — المؤهلون للدراسة :

يحضر هذه الدراسة مندوبو ومفتشو المبيعات وموظفو إدارات البيع بالفروع والمناطق وتشترط الإدارة العامة للمبيعات وجوب حضور هذه الدراسة قبل حضور دراسة البيع بالتجزئة .

٣ — مدة الدراسة :

أربعة أسابيع على فترتين متساويتين يفصل بينهما ٤ أسابيع على الأقل .

٤ — مكان الدراسة :

منار الشركة ويقيم جميع الأعضاء فيه طوال مدة الدراسة .

دراسة تكميلية فى المنتجات البترولية :

١ — الغرض من الدراسة :

تناقش هذه الدراسة أحدث التطورات فى المنتجات البترولية واستعمالاتها مع زيادة التعمق فى طرق معالجة المشكلات الفنيـــة المرتبطة باستعمال المنتجات البترولية .

٢ — المؤهلون للدراسة :

يدعى لحضور هذه الدراسة مفتشو ومندوبو البيع الذين حضروا دراسة المنتجات البترولية منذ ثلاث سنوات أو أكثر .

٣ — مدة الدراسة :

عشرة أيام .

٤ — مكان الدراسة :

منار الشركة ويقيم فيه القادمون من مناطق خارج القاهرة .

مراجعة دراسة المنتجات البترولية :

١ — الغرض من الدراسة :

مراجعة دراسة المنتجات البترولية وتناقش فى هذه الدراسة مشاكل يتقدم بها الأعضاء ومشاكل تقدمها هيئة التدريس .

٢ — المؤهلون للدراسة :

يحضر هذه الدراسة مديرو مناطق البيع ومفتشو ومندوبو البيع الذين حضروا دراسة المنتجات البترولية منذ عام على الأقل .

٣ — مدة الدراسة :

ثلاثة أيام .

٤ — مكان الدراسة :

منار الشركة ويقيم فيه القادمون من مناطق خارج القاهرة .

دراسة خاصة فى الزيوت :

١ — الغرض من الدراسة :

تزويد المهندسين والقائمين على استعمال الزيوت فى الشركة بمعلومات فنية عن خواص الزيوت واستعمالها ومناقشة المشاكل المرتبطة بالتزييت .

٢ — المؤهلون للدراسة :

يحضر هذه الدراسة المهندسون المختصون باستعمال الزيوت كما يدعى لها مرشحون من مهندسى الهيئات والمصالح والشركات المختلفة .

٣ — مدة الدراسة :

ستة أيام .

٤ — مكان الدراسة :

منار الشركة ويقيم فيه الأعضاء الذين يعملون بالشركة ويحضرون من أماكن خارج القاهرة .

دراسة خاصة فى الوقود والزيوت :

١ — الغرض من الدراسة :

تزويد المهندسين والقائمين على استعمال المنتجات البترولية فى الشركة والمؤسسات الخارجيـــة والهيئات بمعلومات فنية مركزة عن خواص المنتجات البترولية واستعمالها ومناقشة المشاكل الفنية المتصلة بطرق استعمال هذه المنتجات .

وتشتمل هذه الدراسة على زيارة المعمل الكيماوى لشركة آبار الزيوت

بالسويس لدراسة الاختبارات الكيماوية التى تجرى على أنواع الوقود والزيوت .

٢ — المؤهلون للدراسة :

يحضر هذه الدراسة المهندسون المختصون باستعمال المنتجات البترولية فى الماكينات المختلفة والأجهزة ويدعى لها مرشحون من مهندسى الهيئات والمصالح والشركات المختلفة .

٣ — مدة الدراسة :

أسبوعان .

٤ — مكان الدراسة :

منار الشركة ويقيم فيه الأعضاء الذين يعملون بالشركة ويحضرون من مناطق خارج القاهرة .

درسات فن البيع :

١ — الغرض من الدراسة :

أولا — تحليل أهمية :

(ا) تنظيم الوقت والحركة .

(ب) معرفة المنتجات واستعمالاتها .

(ج) معرفة الأسواق .

ثانياً — التمرين على فن إدارة المحادثات التمهيدية للبيع .

٢ ــ المؤهلون للدراسة :

يجب أن يكون أعضاء البرنامج قد أمضوا فترة لا تقل عن ستة أشهر كمندوبي أو مفتشي مبيعات ويكونوا قد حضروا دراسة المنتجات البترولية ويجب أن يكونوا كذلك طلق اللسان ومتمكنين من اللغات .

ــ مدة الدراسة :

ستة أيام .

٤ ــ مكان الدراسة :

منار الشركة ويقيم فيه جميع الأعضاء طوال مدة الدراسة .

نموذج جدول دراسة فن البيع

اليوم الأول	اليوم الثانى	اليوم الثالث	اليوم الرابع	اليوم الخامس	اليوم السادس
مقدمة التنظيم الإدارى لإدارة المبيعات	الاستعداد للبيع دراسة مشكلة	الاستعداد للبيع	مقابلة العملاء الحالة رقم (١)	مقابلة العملاء الحالة رقم (٦)	سياسة الشركة فى البيع
تنظيم الوقت والحركة (ا) منطقة مندوب البيع	الاستعداد للبيع دراسة مشكلة	الاستعداد للبيع	مقابلة العملاء الحالة رقم (٢)	مقابلة العملاء الحالة رقم (٧)	سياسة الشركة فى البيع
(ب) معلومات عن عملاء	الاستعداد للبيع دراسة مشكلة	الاستعداد للبيع	مقابلة العملاء الحالة رقم (٣)	مقابلة العملاء الحالة رقم (٨)	مراجعة البرنامج
(ج) الزيارات وتكرارها	الاستعداد للبيع دراسة مشكلة	الاستعداد للبيع	مقابلة العملاء الحالة رقم (٤)	مقابلة العملاء الحالة رقم (٩)	مراجعة البرنامج
الاستعداد للبيع	الاقتصاد القومى ج . ع . م	الاستعداد للبيع	مقابلة العملاء الحالة رقم (٥)	مناقشة جماعية	
إعداد التدريبات العملية	الاقتصاد القومى ج . ع . م	مراجعة الاستعداد للبيع	مناقشة جماعية	مناقشة جماعية	

دراسة البيع بالتجزئة :

١ — الغرض من الدراسة :

تزويد الدارسين بمعلومات عن أسواق البيع وفن البيع بالقطاعى وتدريبهم على جميع مراحل ذلك النوع من البيع بما فى ذلك مواقع المحطات والأماكن الأخرى التى تصلح للبيع بالتجزئة وتصميم المحطات وتدريب العملاء وكذا دراسة التشحيم وخدمة العملاء .

وتسجل بعض المناقشات على أشرطة يعاد إدارتها ليعلم الأعضاء مدى مساهمتهم فى المناقشة وجدوى مناقشتهم .

٢ — المؤهلون للدراسة :

تعد هذه الدراسة لموظفى إدارات البيع بالتجزئة ورؤساء المبيعات بالفروع وكذا رؤساء مناطق البيع .

٣ — مدة الدراسة :

أسبوعان .

٤ — مكان الدراسة :

منار الشركة ويقيم فيه الأعضاء القادمون من المناطق خارج القاهرة .

نموذج جدول دراسة البيع بالتجزئة

الأسبوع الأول

اليوم الاول	اليوم الثانى	اليوم الثالث	اليوم الرابع	اليوم الخامس	اليوم السادس
مقدمة وتعارف	إعداد مشروعات المحطات	تخطيط المحطات (نظرى)	إضاءة المحطات	إستمارة تقديم مشروع محطة (نظرى)	أجزاء السيارة
فكرة عن المنهج والغرض منه	إختبار أراضى المحطات	تخطيط المحطات (عملى)	تحسين المحطات الحالية	إستمارة تقديم مشروع محطة (عملى)	محركات السيارة (البنزين والديزل)
شئون البنزين فى إقليم مصر	التشريعات البترولية الخاصة بالمحطات	تخطيط المحطات (عملى)	أنواع أجهزة المحطات	إدارة المحطات	صيانة أجهزة المحطات (نظرى)
دراسة مشروعات المحطات	استئجار وشراء أراضى المحطات	مبانى المحطات	إستبدال طلمبات الرصيف بمحطات	أفلام عن السيارة	صيانة أجهزة المحطات (عملى بغمرة)

نموذج جدول دراسة البيع بالتجزئة

الأسبوع الثانى

اليوم الأول	اليوم الثانى	اليوم الثالث	اليوم الرابع	اليوم الخامس	اليوم السادس
بنزين مصر ودرجة الأوكتين	زيوت مصر + ١٠٠ وروتلا	تشحيم مصر (نظرى)	وسائل الإعلان بالمحطات	مشا كل متعهدى المحطات	مناقشة زيادة محطات الأقاليم
سوپرمصر ومصرديزواين (السولار)	زيوت مصر + ١٠٠ وروتلا	تشحيم مصر (عملى)	نوافذ العرض بالمحطات	زيارة إلى محطات الأقاليم	حل مشا كل المحطات
شحوم ومنتجات مصر الخاصة للسيارات	خدمة الإطارات والبطاريات ولوازم السيارات (نظرى)	خدمة العملاء بالمحطات	رسم بيانى لمبيعات المحطات	زيارة إلى محطات الأقاليم	حل مشا كل المحطات بالتدريب المسجل
شحوم ومنتجات مصر الخاصة للسيارات	خدمة الإطارات والبطاريات ولوازم السيارات (عملى)	النظافة والسلامة بالمحطات	رسم بيانى لمبيعات المحطات (عملى)	زيارة إلى محطات الأقاليم	مراجعة المنهج

دراسة ادارة المحطات :

١ — الغرض من الدراسة :

التعرف على المشاكل المرتبطة بإدارة المحطات ، وكذا دراسة طرق العمل بها ، ومراجعة طرق التشحيم وخدمة العملاء وطرق الإعلان ولوازم السيارات والوقاية من الإصابات وحسن الترتيب ، وفن البيع والإشراف على عمال .

٢ — المؤهلون للدراسة :

يحضر هذه الدراسة رؤساء محطات الخدمة ويجب أن يكونوا قد حضروا دراسات التشحيم وخدمة العملاء والمنتجات البترولية .

٣ — مدة الدراسة :

ثمانية أيام .

٤ — مكان الدراسة :

منار الشركة ويقيم فيه الأعضاء القادمون من المناطق خارج القاهرة .

دراسة التشحيم :

١ — الغرض من الدراسة :

التمرين على طريقة التشحيم الكامل للسيارات بما فى ذلك طرق التحدث إلى العملاء .

٢ — المؤهلون للدراسة :

يحضر هذه الدراسة جميع رؤساء المبيعات بالتجزئة فى الفروع وجميع رؤساء محطات الخدمة وعمالها وكذا جميع مندوبى ومفتشى المبيعات .

٣ — مدة الدراسة :

أربعة أيام .

٤ — مكان الدراسة :

محطة التدريب بالعباسية .

٥ — عدد الدراسات وتواريخها :

لم تحدد أعداد أو تواريخ هذه الدراسة ، لأنه يمكن تدبيرها فى وقت قصير .

دراسة خدمة العملاء :

١ — الغرض من الدراسة :

التمرين على خدمة العملاء وطرق استقبالهم فى محطات الخدمة .

٢ — المؤهلون للدراسة :

يحضر هذه الدراسة جميع رؤساء المبيعات بالتجزئة بالفروع وجميع رؤساء محطات الخدمة وعمالها وجميع مندوبى ومفتشى المبيعات .

٣ — مدة الدراسة :

أربعة أيام .

٤ — مكان الدراسة :

محطة التدريب بالعباسية .

تكلفة التدريب :

تتوقف تكلفة برامج تدريب رجال البيع على عدة عوامل ، منها الفترة المقررة للتدريب ، ومنها مدى اشتراك المديرين فى هذه البرامج ، ومنها مرتبات رجال البيع الذين يحضرون برامج التدريب ، وبالإضافة إلى ذلك هنالك مجموعة أخرى من المصروفات اللازمة للتدريب وهى السكن والمأكل وأجر السفر والانتقال لرجال البيع ، وكذلك ثمن الوسائل التعليمية المستخدمة فى التدريب مثل الأفلام وغيرها .

الباب الخامس

الاشراف على رجال البيع

مقدمة :

يعتبر الإشراف على رجال البيع من أهم واجبات إدارة المبيعات ، وبالرغم من ذلك فلم يلق هذه الأهمية التي يستحقها من كتاب إدارة المبيعات ولا من المشتغلين برجال البيع .

ويرجع ذلك الإهمال لعدة أسباب . أولها صعوبة الإشراف على رجال البيع الذين يعملون بعيداً عن المؤسسة إذا ما قورن ذلك بالإشراف على موظفي الإنتاج أو الموظفين الكتابيين الذين يعملون داخل جدران المؤسسة . وثانياً فإن بعض مديري البيع يعتقد خطأ أنه ليس هنالك حاجة لعملية الإشراف إذا أحسن اختيار وتدريب رجال البيع . كما يعتقد البعض الآخر بأنه إذا ما حددت مرتبات رجال البيع بطريقة عادية مشجعة فليس هنالك داع لأعمال الإشراف .

وقد ظهر من بعض الدراسات التي عملت بالولايات المتحدة أن نسبة كبيرة من رجال البيع يعتقدون أن زيادة أعمال الإشراف عليهم سيؤدي زيادة كفايتهم الإنتاجية .

ويمكن تعريف الإشراف بأنه تقوية العلاقة الشخصية بين رجال البيع وبين رؤسائهم حتى يمكن تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة ، وذلك بواسطة التدريب المستمر وبواسطة التوجيه والرقابة والاتصال .

ويقصد بالتدريب المستمر أنواع النشاط التي تمد رجال البيع بالمعلومات وأساليب البيع وتعرفه بسياسات وخطط المؤسسة .

ويقصد بالتوجيه أوجه النشاط المتعلقة برفع الروح المعنوية لرجال البيع وتشجيعهم على العمل .

أما الرقابة فيقصد بها أوجه النشاط الخاصة بتحديد خط سير رجال البيع وتحليل نتائج أعمالهم .

أما الاتصال فيقصد به سهولة الاتصال بين رجال البيع ورؤسائهم .

ويلاحظ أن البعض يخلط بين أعمال الإشراف على رجال البيع وبين واجبات المشرفين على أعمال البيع ، والواقع أن المشرفين يقومون بعدد من الواجبات المختلفة التي من بينها أعمال الإشراف ، فمثلا يدخل ضمن الواجبات الملقاة على عاتق رجال البيع موضوع اختيار وتعيين رجال البيع وموضوع تدريبهم وغيرها من الأعمال التي لا تدخل تحت تعريفنا للإشراف .

ومجرد وجود عدد من المشرفين بقسم البيع لا يدل على أن الإشراف على رجال البيع على خير مايرام ، وضعف الإشراف على رجال البيع يؤدى إلى عواقب وخيمة بالنسبة للمؤسسة ، منها زيادة معدل تغير رجال البيع وزيادة مصاريف التوزيع ، وزيادة شكاوى العملاء ، مما يؤدى فى النهاية إلى انخفاض رقم المبيعات .

أهداف الاشراف :

(١) <u>التدريب المستمر لرجال البيع :</u>

١ — مساعدة رجال البيع كلما احتاجوا لذلك .

٢ — تعريف رجل البيع بأحدث التعديلات فى سياسات المؤسسة وفى السلعة التى يبيعها ، وكذلك التعديلات التى تطرأ على السلع المنافسة .

٣ — تعليم رجال البيع .

٤ — غرس عادات العمل الجيدة فى رجال البيع .

(ب) رفع معنويات رجال البيع :

١ — تشجيع رجال البيع على البحث عن عملاء جدد وعقد الصفقات معهم .

٢ — توطيد الصلة الطيبة بين رجال البيع والإدارة ، وبينهم وبين العملاء .

٣ — بث روح التعاون والجد فى نفوس رجال البيع .

(ج) الرقابة :

١ — استبعاد العملاء الذين لا تستفيد منهم المؤسسة .

٢ — التأكد من حسن استغلال رجال البيع للوقت .

٣ — التأكد من حسن تغطية رجال البيع للمنطقة المخصصة .

٤ — التأكد من تعاون رجال البيع مع الأقسام الأخرى للمؤسسة .

٥ — إصلاح الأخطاء التى قد يقع فيها رجال البيع .

(د) الاتصالات بالإدارة :

١ — التأكد من تبليغ رجال البيع بأى تعديل فى السياسات أو نظم العمل .

٢ — إعطاء الفرصة لرجال البيع لتبليغ وجهة نظرهم من مقترحات وشكاوى للإدارة .

وتتوقف الأهداف التى تختارها المؤسسة على ظروف كل منها وعلى وجهة نظر الإدارة العليا .

وحدة الاشراف :

يقصد بذلك عدد الأشخاص الذى يستطيع رئيس واحد الإشراف عليهم ، وبطبيعة الحال يختلف هذا العدد من موقف لآخر، ويتوقف ذلك على عدد من العوامل الآتية .

١ — واجبات رجل البيع .

٢ — الطرق المستعملة لاختيار رجال البيع .

٣ — التدريب الذى حصل عليه رجل البيع .

٤ — نظام المرتبات المطبق بالمؤسسة .

٥ — حالة التوزيع فى المنطقة .

٦ — نوع العملاء .

٧ — طبيعة السلعة ونوعها .

٨ — معدل تغيير رجال البيع .

٩ — العلاقات مع رجال البيع الآخرين .

١٠ — علاقة رجل البيع بالإدارة .

١١ — معدل نمو المؤسسة .

١٢ — مساعدة الخبراء المتخصصين لرجال البيع .

وليس من شك أنه كلما أمكن تبسيط عمل رجال كلما قلت الحاجة إلى الإشراف عليهم ، ففى حالة بعض السلع الفنية قد يكون من الضرورى أن يشرف مدير البيع بنفسه على كل صفقة ، ويكون دور رجل البيع هو مجرد الاتصال بالعملاء وتعريفهم بمدير البيع .

وكلما زادت العناية باختيار رجال البيع كلما قلت الحاجة إلى الإشراف

عليهم ، وكذلك كان التدريب الأول الذى ناله رجال البيع بعد التحاقهم بالمؤسسة كاملا ، كما قلت أيضاً الحاجة إلى الإشراف على رجال البيع .

وتؤثر الطريقة المتبعة فى تحديد مرتبات رجال البيع أيضاً على مقدار ما يحتاجونه من إشراف ، فى حالة المرتب بالعمولة نجد أن الأمر لا يتطلب درجة كبيرة من الإشراف بعكس ما إذا كانت المؤسسة تستعمل طريقة المرتب الثابت .

وكلما تنوع العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة كلما احتاج الأمر إلى المزيد من الإشراف ، وإذا كانت المنطقة التى توزع المؤسسة سلعها فيها منطقة جديدة أو إذا كانت السلعة جديدة فإن رجال البيع يكونون فى حاجة شديدة إلى الإشراف عليهم .

وبعض المؤسسات تنمو ويتزايد العمل بها بدرجة كبيرة ، وفى هذه الحالة إذا لم يكن هنالك إشراف دقيق على رجال البيع فإن التصدع والتخلخل سيصيب المؤسسة بلا ريب .

وأخيراً كلما زاد وتنوع عدد الخبراء المتخصصين بقسم البيع والذين يمدون يدهم بالمساعدة إلى رجال البيع ويقدمون لهم الحلول لمشاكلهم ، فإن ذلك يقلل من الحاجة إلى الإشراف .

ولقد تبين من إحدى الدراسات التى قام بها الدكتور Charles Lapp والتى نشرتها كلية التجارة بجامعة أوهايو بالولايات المتحدة عن موضوع الإشراف على رجال البيع أن وحدة الإشراف تقع بين ٧ و ١٥ شخصاً فى نصف عدد المؤسسات الداخلة فى الدراسة وعددها ٤٠٠ مؤسسة .

مسئولية الاشراف :

تقع مسئولية الإشراف على أكثر من فرد ، فى المؤسسات الصغيرة تقع

هذه المسئولية على عاتق مدير البيع ، وفى المؤسسات التى لها فروع للبيع يقوم مدير الفرع بأعمال الإشراف ، وقد ترى بعض المؤسسات أن يتخصص عدد من موظفى قسم البيع فى أعمال الإشراف على رجال البيع ويسمى هؤلاء الأفراد بالإنجليزية Field Sales Supervisors ويطلق عليهم بمصر لقب « مفتشو البيع » .

الاشراف بواسطة مدير البيع :

يوجه إلى هذه الطريقة بعض الانتقادات منها أن مدير البيع لديه من المشاكل العديدة ما يمنعه من أن يولى أعمال الإشراف العناية الكافية ، وكثيراً ما تعوقه واجباته المتعددة عن المرور على رجال البيع أثناء عملهم بالميدان .

الاشراف بواسطة مدير الفرع :

يوجه إلى هذه الطريقة نفس الانتقاد الذى يوجه للطريقة السابقة ، إذ أن مدير الفرع لديه من الواجبات الأخرى ما يشغله عن الاهتمام بالإشراف على رجال البيع ، غير أنه إذا تقرر إسناد عملية الإشراف إليه فلا شك أن إلمامه بالمشاكل المحلية التى تواجه رجال البيع فى المنطقة يساعده إلى حد ما على إتقان عملية الإشراف إذا استطاع توفير جزء من وقته لها .

الاشراف بواسطة المشرفين المتخصصين :

يعتبر الإشراف بواسطة بعض الأفراد المتخصصين من أنجح طرق الإشراف ، فضلا عن تفرغهم الكامل لأعمال الإشراف فإن تخصصهم وخبرتهم المتزايدة ، تجعل عملية الإشراف أكثر إنتاجية للمؤسسة ، وعادة يقوم المشرفون بمصاحبة رجال البيع أثناء عملهم وملاحظتهم خلال المقابلة

مع العملاء والعمل على مساعدتهم فى التغلب على المشـــاكل المتعددة التى يقابلونها .

وكثير من المؤسسات تعين المشرفين من بين رجال البيع أنفسهم وذلك بعد تدريبهم تدريباً خاصاً على ذلك ، بيد أنه يعاب على هذه الطريقة أنه كثيراً ما لا تسمح العلاقة الشخصية بين رجال البيع أنفسهم على النظر بعين الاحترام إلى المشرف إذا اختير من بينهم ، وذلك فإن بعض الشركات تلجأ إلى تعيين المشرفين على البيع من بين رجال البيع الذين يعملون فى منشآت منافسة أو منشآت تبيع سلعة تقرب من سلعة المؤسسة .

الاشراف بواسطة مندوبى الموردين :

كثيراً ما تعتمد بعض المؤسسات التى تبيع سلعاً من نوع خاص على المساعدة التى يقدمها لها مندوبو الموردين فى الإشراف على رجال البيع .

وقد سبق أن ذكرنا أن هنالك نوع متخصص من رجال البيع Specialty Salesmen يتخصصون فى أعمال تنشيط المبيعات ، ومن المهـام التى تسند لهؤلاء الأفراد مرافقة رجال البيع التابعين لمؤسسات العملاء لمساعدتهم فى تعريف العملاء بسلعهم ومحاولة إقناعهم بمزاياها ومن ثم بشرائها ، غير أن هذه الطريقة لا تلق قبولا لدى معظم المنشآت التى تفضل القيام بأعمال الإشراف بواسطة رجالها .

طرق الاشراف :

يمكن تقسيم طرق الإشراف على رجال البيع إلى :

١ ـــ طرق جماعية مثل مؤتمرات البيع والاجتماعات والمسابقات .

٢ — طرق فردية أو شخصية .

ويعاقب على الطرق الجماعية إنها تهمل المشاكل الفردية لرجال البيع .

ويتوقف اختيار طرق الإشراف على عدد من العوامل المختلفة ، وبالإضافة إلى العوامل التى تحدد وحدة الإشراف والتى سبق بيانها فإن العوامل الآتية أيضاً لها أثر كبير فى اختيار طرق الإشراف ، وهـــذه العوامل هى :

١ — عمر رجال البيع .
٢ — عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة .
٣ — حالة المنافسة بالسوق.
٤ — عدد رجال البيع .
٥ — حجم المؤسسة .

أما عن عامل العمر فإننا نجد أن رجال البيع القدامى يحتاجون إلى الإشراف والمساعدة من إدارة البيع كما يحتاج إليها الرجال المبتدءون ، غير أن رجال البيع ذوى الخبرة السابقة يكونون ذى حساسية خاصة تجعل من الصعب على نفوسهم أن يتقبلوا الإشراف عليهم بنفس الدرجة التى يتقبل بها رجال البيع المبتدءون الإشراف عليهم ، ولذلك فالطريقة الصحيحة التى يمكن استعمالها مع رجال البيع القدامى هى طريقة الاجتماعات الفردية حيث لا يشعر الفرد منهم بأى حرج أمام مجموعة من زملائه ، وبالإضافة إلى ذلك فليس من الجائز أن توجه إليهم وجهة نظر المشرف فى صورة تعليمات أو أوامر ، ولكنها توجه فى صورة اقتراحات من جانب المشرف .

كذلك فإن عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة يؤثر على طريقة الإشراف ، إذ أن رجال البيع يمرون عادة بفترة حرجة فى السنوات الأولى من التحاقهم

بالمؤسسة . وفى خلال هذه المدة نجد الكثير منهم أنهم لم يرتقوا فى خلال هذه السنوات ، والتى تقدر عادة بالثلاث سنوات الأولى ، إلى المناصب العليا بقسم البيع مما يصيبهم بشيء من خيبة الأمل ، الأمر الذى يؤثر فى معنوياتهم بدرجة كبيرة ، وفى خلال هذه الفترة نجد أن رجال البيع يحتاجون إلى درجة كبيرة من الإشراف الشخصى حتى يمكنهم أن يجتازوا هذه الفترة بسلام .

وليس من شك أنه كلما زاد عدد رجال البيع الذين يكونون وحدة الإشراف كلما قل الاتصال الشخصى بينهم وبين المشرف ، وكلما زاد استعمال الاتصال بوسائل أخرى مثل الاتصال البريدى . وينطبق ذلك أيضاً على الحالة التى تتسع فيها المنطقة التى يعمل بها رجل البيع ، حقيقة أن وسائل المواصلات أصبحت سريعة وأنه فى كثير من الأحيان يمكن لرجل البيع الحضور إلى قسم البيع ، غير أن مصاريف الانتقال والسفر تعتبر فى حالات متعددة عاملا معوقا يقلل من هذه الزيارات ، وعلى ذلك فإنه فى مثل هذا الموقف نجد أن الاتصال بالبريد يعتبر من طرق الإشراف الشائعة الاستعمال .

ومن الطبيعى أن يكون لحجم المؤسسة أثر كبير على اختيار طرق الإشراف فكلما كبر حجم المؤسسة كلما كان من الحكمة استخدام الطرق الجماعية للاشراف ، بينما نجد أن المؤسسات الصغيرة تلجأ عادة إلى استخدام الطرق الفردية الشخصية .

وقد سبق لنا أن بينا أن طريقة احتساب مرتب رجال البيع تؤثر على طريقة الإشراف . وبينا أن رجال البيع الذين يأخذون مرتباً ثابتاً يحتاجون إلى درجة كبيرة من الإشراف الدقيق وبصفة خاصة الإشراف الفردى .

طرق الاشراف الشخصى :

يمكن تقسيم طرق الإشراف الشخصى إلى طرق أساسية وطرق مكملة وأهم الطرق الأساسية ما يلى :

١ — الاتصال الشخصى فى السوق .

٢ — الاتصال الشخصى فى المؤسسة .

٣ — المراسلات الشخصية .

أما الطرق المكملة فأهمها ما يلى :

١ — الاتصال التليفونى .

٢ — الاتصال التلغرافى .

٣ — التقارير .

الاتصال الشخصى فى السوق : Field Supervision

لا جدال أن الاتصال الشخصى فى أثناء العمل بالسوق يعتبر من أهم وسائل الإشراف لدى غالبية مديرى البيع ويرجع ذلك إلى أن هذه الطريقة تهيء الفرصة لعلاج المشاكل الحقيقية التى تقابل رجال البيع أثناء عملهم ، كما أن توجيه المشرف يكون توجيها خاصا يتعلق بمشكلة معينة بعكس بعض طرق الإشراف الأخرى التى تعالج المشاكل العامة لا الخاصة .

وتتميز هذه الطريقة بأنها تهيء للمشرف فرصة لتفهم موقف رجال البيع وتقييم نتائج عملهم بشكل واقعى دقيق ، فليس من السهل على المشرف أن يعرف بالضبط وهو جالس فى مكتبه نوع الصعوبات التى يتعرض لها رجل البيع ، وما إذا كانت هذه الصعوبات راجعة إلى رجل البيع أم إلى ظروف خارجة عن إرادته وذلك بمجرد قراءة التقرير الذى يرسله رجل البيع .

كما أن هذه الطريقة تمكن المشرف من الحصول على الكثير من البيانات التى تستخدم فى مساعدة رجال البيع ، والتى يصعب الحصول عليها بواسطة الاجتماعات أو التقارير ، فمثلا كثيراً ما يتكون عند رجل البيع عدد من العادات الغير مستحبة وهو ما يصعب اكتشافه بواسطة قراءة التقرير

الذى يرسله رجل البيع ، ولكن ذلك يصبح من السهل اكتشافه فى حالة الإشراف فى ميدان العمل ، وكذلك فإن استخدام هذه الطريقة يساعد على تدريب رجل البيع على تطبيق الأساليب الحديثة فى فن البيع ، كما يمكن للمشرف أن يحصل على ثقة رجال البيع فيما يقوله لهم وذلك بتطبيق الأساليب الحديثة بنفسه أمامهم ، والبرهنة على فائدتها عن طريق مشاهدة النتائج التى تحققها.

وبالإضافة إلى ما تقدم فإن الإشراف الميدانى له أثر نفسانى كبير لدى رجال البيع حيث يشعرون بأن لهم أهمية كبيرة لدى المؤسسة . وأخيراً فإن بعض الشركات تستعمل الإشراف الميدانى للتأكد من أن رجال البيع لا يقومون ببيع منتجات الشركات الأخرى المنافسة، ومن أنهم لا يقومون بأى عمل آخر بجانب عملهم بالمؤسسة .

وقد تبين من الدراسة التى قام بها الدكتور Lapp والسابق الإشارة إليها أن ٨١٪ من الشركات الداخلة فى الدراسة كانت تستخدم هذه الطريقة للإشراف على رجال البيع ، كما تبين من هذه الدراسة أن غالبية رجال البيع أنفسهم يعتقدون أنه يجب الاهتمام بهذه الطريقة بدرجة كبيرة وقرر معظمهم أيضاً بأنهم وجدوا أن طريقة الإشراف الشخصى فى الميدان كانت عاملا مساعداً لهم فى أعمالهم للغاية .

وبالرغم من المزايا السابقة فهناك بعض المواقف التى يقل فيها أو تنعدم هذه المزايا ، كأن يكون المشرف مثقلا ببعض أعباء العمل الأخرى فيقل الوقت الذى يقضيه فى الميدان . أو إذا كان موكلا إليه الإشراف على عدد كبير من رجال البيع الذين يعملون فى رقعة جغرافية متسعة، وكذلك إذا قام المشرف بصرف جزء كبير من وقته فى أعمال البيع الأخرى مثل إنشاء علاقات طيبة مع الموزعين أو مساعدتهم فى إعداد نوافذ حملاتهم وذلك بدلا من صرفه فى توجيه رجل البيع وتدريبه على الأساليب الحديثة للبيع .

وتختلف عدد المرات التى تلزم للمشرف أن يتصل فيها برجال البيع فى الميدان وذلك بحسب عدد رجال البيع الذين يشرف عليهم ، فكلما قل عددهم كلما زاد عدد الزيارات ، على أنه من المهم أن تحدد كل مؤسسة عدد من الزيارات التى يجب عملها مع رجال البيع فى الميدان .

ويتصل بهذا الموضوع موضوع آخر وهو مقدار الوقت الذى يقضيه المشرف مع رجل البيع ، ومن الطبيعى أن يقلل ذلك كلما زاد عدد الزيارات . وفى الواقع فإن الوقت الذى يقضيه المشرف مع رجل البيع يختلف من صناعة لأخرى بل ومن شركة لأخرى فى نفس الصناعة ، ويعتقد بعض مديرى البيع بالولايات المتحدة أن قضاء المشرف ليوم أو ليومين مع رجل البيع فى المرة الواحدة يعتبر وقت كاف لتحقيق الإشراف المطلوب ، كما يعتقد عدد آخر من مديرى البيع أن الوقت الذى يقضيه المشرف مع رجل البيع فى كل زيارة يتوقف على الظروف المحيطة برجل البيع ، فقد يكون الوقت المناسب يوماً وقد يكون يومين وقد يكون ثلاثة أو أكثر من ذلك .

كذلك يتصل بنفس الموضوع السابق مسألة أخرى وهى تحديد النسبة المئوية التى يستغرقها المشرف من وقته للاشراف الحقيقى على رجل البيع .

والإشراف الشخصى فى الميدان فن له قواعده وأصوله ، وإذا لم يتم على أساس سليم فإن قيمته تقل بدرجة كبيرة ما وهناك عدد من القواعد العامة التى يمكن اتباعها فى الإشراف الشخصى وذلك طبقا لرأى عدد كبير من مديرى البيع فى الشركات الأمريكية ويمكن تلخيصها فيما يلى :

١ — يجب على المشرف أن يلاحظ رجل البيع مدة طويلة نسبياً لإمكان الحكم عليه وتقدير كفاءته .

٢ — الغرض من الإشراف الشخصى تدريب رجال البيع على اتخاذ القرارات فى المواقف المختلفة .

٣ — على المشرف ألا يدعى المثالية وعليه أن يكون واقعياً .

٤ — يجب اختيار أساليب البيع مع رجال البيع الأقل من المتوسط ورجال البيع الأكثر من المتوسط وذلك قبل أن يقوم المشرفون باقتراح تطبيقها على رجال البيع .

٥ — يجب على المشرفين ، وضع جداول زمنية للإشراف ، ولكن ليس من الضرورى إخطار رجال البيع بموعد زياراتهم .

٦ — يجب عدم تصحيح أخطاء رجال البيع أمام العملاء ، اللهم إلا فى حالة الرجال المبتدئين ، أو فى حالة تقديم سلعة جديدة فإن المشرف يقوم بتصحيح أخطاء رجل البيع على أن يتم ذلك بلباقة وكياسة .

٧ — يجب عدم تقديم المشرف للعملاء على اعتبار أنه رئيس لرجل البيع على الإطلاق .

٨ — عدم استمرار المشرف فى عرض السلعة بعد تدخله لتصحيح خطأ رجل البيع وضرورة تحميل مسئولية البيع الفعلى لرجل البيع .

الاتصال الشخصى فى المؤسسة :

هذه الطريقة شائعة الاستعمال فى الشركات الأمريكية وذلك بجانب طريقة الاتصال الشخصى فى الميدان ، وقد تبين من إحدى الدراسات أن مايقرب من ٩٤٪ من الشركات الأمريكية تستخدم هذه الطريقة .

وتصلح هذه الطريقة فى مراجعة أعمال البيع بصفة عامة ، وتفيد أيضاً فى تعريف رجال البيع بالسلع الجديدة والحملات الإعلانية التى تقوم بها المؤسسة ، كذلك فإنها تستعمل فى مناقشة المشاكل الخاصة التى تقابل رجل البيع ، وفى تصحيح أساليب البيع التى يتبعها رجال البيع ، وأخيراً فإن هذه

الطريقة تستعمل أيضاً لمعرفة ما إذا كان الكتالوج الذى يحمله رجال البيع محتوياً على أحدث الإضافات .

والإشراف الشخصى بالمؤسسة يحتاج إلى لباقة وكياسة أكثر مما يحتاج إليه الإشراف الشخصى بالميدان ، إذ أنه يكون من السهل على المشرف الإلمام بكثير من المعلومات أثناء ملاحظته لرجل البيع فى الميدان ، ولكن الأمر ليس بهذه السهولة فى حالة الاتصال الشخصى بالمؤسسة .

ومن القواعد التى تفيد فى هذا الشأن عدم توجيه الأسئلة التى يمكن الإجابة عليها بنعم أو لا والعمل على توجيه الأسئلة التى تبدأ بأسماء الاستفهام (ماذا ، متى . أين ، من ، لماذا ، كيف) حيث أن الإجابة على مثل هذا النوع من الأسئلة يجعل رجال البيع يلتزمون الدقة فى إجاباتهم ، وبطبيعة الحال يجب إحاطة هذه الاجتماعات بجو من الهدوء وعدم المقاطعة وإعطاء الفرصة لرجل البيع للادلاء بوجهة نظره مهما كانت قيمتها قليلة الأهمية فى نظر المشرف ، كما أنه يجب تحديد وقت المقابلة بحيث تكون فى أقل الأوقات أهمية بالنسبة لرجال البيع .

ويتوقف عدد المرات التى يتقابل فيها المشرف مع رجال البيع فى مثل هذه الاجتماعات الفردية على المسافة التى بين ميدان عمل رجل البيع ومؤسسته .

الخطابات الشخصية :

تستخدم هذه الطريقة بصفة خاصة فى الإشراف على رجال البيع الذين يعملون على مسافات متباعدة من المؤسسة حيث يصعب الاتصال الشخصى بهم فى الميدان أو فى المؤسسة . وكذلك تستخدم هذه الطريقة عندما يزيد عدد رجال البيع الذين يشرف عليهم شخص واحد ، وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على معالجة المشاكل الخاصة لرجال البيع .

ويجب العناية بتحرير هذه الخطابات وضرورة احتوائها فى كل مرة على معلومات جديدة لها قيمة كبيرة بالنسبة لرجل البيع حتى لا يكون مصيرها سلة المهملات ، كذلك يجب كتابة هذه الخطابات بلغة سهلة، كما قد يكون من المفيد استعمال عدة ألوان فى ورق الكتابة لتشويق رجل البيع لقراءة الخطاب، كذلك يجب توقيت موعد إرسال الخطابات بحيث تصل إلى رجال البيع فى أوقات مناسبة مثل أول أيام الاسبوع أو آخر أيام الأسبوع حيث يكون عبء العمل قليلا نسبياً وبذلك تكون هنالك فرصة كبيرة لدى رجال البيع لقراءة هذه الخطابات، وأخيراً فيجب أن يحس رجل البيع عند قراءته هذه الخطابات باهتمام المشرفين عليه به وبأحواله وبرغبتهم الأكيدة فى مساعدته ورفع مستواه الانتاجى .

الاتصال التليفونى :

يتصل رجال البيع دائماً بقسم البيع من آن لآخر وقد يتم هذا الاتصال أكثر من مرة فى اليوم الواحد ، ويحدث ذلك بصفة خاصة من عدد من الأحوال مثل حالة السلع المرتفعة الثمن ، أو حالة بيع السلع الفنية التى يحتاج بيعها إلى اتخاذ قرار البيع فيها من مديرى البيع ، وكذلك كلما زادت حدة المنافسة التى تلقاها المؤسسة من المؤسسات الأخرى .

وتتميز هذه الطريقة بمرونتها وبأنها تهىء فرصة جديدة للاتصال المستمر بين المشرفين ورجال البيع ، كما أنها أيضاً تساعد على حل الكثير من المشكلات العاجلة التى تقابل رجال البيع مما يقوى معنوياتهم . وفوق ذلك فإنها توفر وقت رجال البيع فى كتابة الخطابات وتوفر وقت المشرفين فى التنقل والسفر .

غير أن هنالك بعض المآخذ على استخدام هذه الطريقة ، منها ارتفاع تكاليفها، ومنها أنها تشجع رجال البيع على الاعتماد على المشرفين والرؤساء

لاتخاذ القرارات لهم ، منها أن التعليمات والتوجيهات التى تعطى بواسطة التليفون كثيراً ما يساء فهمها .

وليس من المستغرب أن تستخدم بعض المؤسسات التليفون اللاسلكى فى المستقبل حيث يمكن للمشرفين والرؤساء التحدث تليفونياً من سياراتهم أثناء انتقالاتهم للاشراف على أعمال البيع ، وقد استعملت هذه الطريقة بالفعل الشركات بالولايات المتحدة .

مدى استخدام الطرق السابقة :

توجد عدة طرق أخرى للاشراف بعضها شخصى والبعض الآخر جماعى مثل المؤتمرات والمسابقات التى تعقد لرجال البيع ، وبعض هذه الطرق أكثر استخداما من البعض .

وقد تبين من استفتاء أرسل إلى ٤٠٠ شركة من أعضاء هيئة National Sales Executives بالولايات المتحدة أن أكثر الطرق شيوعاً للاشراف على رجال البيع بهذه الشركات هى طريقة الاتصال الشخصى بالشركة وطريقة الاتصال الشخصى فى السوق ، وفيما يلى نتيجة البحث السابق ومنها يظهر مدى استخدام الطرق المتعددة للاشراف فى الشركات الأمريكية :

طرق الإشراف	النسبة المئوية للشركات التى تستخدمها
١ — الاتصال الشخصى بالمؤسسة	٩٤ر٧
٢ — الاتصال الشخصى بالسوق	٨١ر٨
٣ — الاجتماعات الدورية الجماعية	٧٧
٤ — تحليل نشاط رجال البيع	٧٤ر٢
٥ — المجلات الخاصة برجال البيع	٧٢ر٢
٦ — التقارير الدورية	٧٠ر٦
٧ — الخطابات الشخصية	٦٨ر٢
٨ — المحادثات التليفونية	٦٦ر٥
٩ — المسابقات بين رجال البيع	٤٦
١٠ — المؤتمرات	٤٢ر٢
١١ — اجتماعات للمراجعة	٣٤ر٥
١٢ — التلغرافات	٢٤ر٢
١٣ — اشتراك رجال البيع فى منظمات رجال البيع	١٩ر٨
١٤ — مؤتمرات تعقدها هيئات خارجية	١٥ر٥

الوسائل المساعدة للاشراف :

هنالك عدد من الوسائل المستخدمة لتسهيل عملية الإشراف على رجال البيع ، ويمكن القول بأن هناك أربعة وسائل رئيسية وهى :

١ — نظام التقارير .

٢ — تحليل الوظيفة .

٣ — تحليل الوقت

٤ — سجلات إنهاء الخدمة .

نظام التقارير :

يقصد بذلك التقارير الدورية التى يكتبها رجال البيع ويرسلونها للمشرفين عليها ، وتهدف التقارير إلى تجميع عدد من البيانات التى يهم الرؤساء معرفتها وتفيد كتابة التقارير فى جعل الرجال البيع منتبهين ومتيقظين إلى ما يجرى فى المناطق التى يعملون بها من أحداث ، كذلك تدفع رجال البيع إلى الاتصال بعملاء جدد وإلى العناية بخدمة العملاء الحاليين ، وبالإضافة إلى ذلك فإن كتابة رجل البيع لهذه التقارير تذكره دائما بالواجبات الأساسية التى يشتمل عليها عمله ، وتساعده على تقسيم مجهوداته بنفسه وتبين أوجه الضعف وأوجه القوة فيها .

ومن ناحية أخرى فإن التقارير تفيد إدارة المبيعات بالمؤسسة فى التعرف على المشاكل التى تواجه رجال البيع ، وتساعدها على الانتباه لحدة المنافسة التى تلقاها من المؤسسات الأخرى ، وأخيراً فإنها تساعدها على تقييم مجهودات رجال البيع .

ويتوقف مدى استخدام التقارير على عدة عوامل ، فمثلا طبيعة عملية البيع تؤثر بدرجة كبيرة ، فكلما كانت عملية البيع تسير على روتين نمطى كلما أمكن استخدام التقارير ، أما فى حالة بيع السلع المتخصصة فإن عملية البيع تحتاج إلى مجهودات مستمرة لا تخضع لروتين معين مما يصعب معه كتابة تقرير يومى أو أسبوعى .

كذلك فإن طريقة دفع مرتب رجل البيع لها علاقة كبيرة بمدى كتابة رجال البيع للتقارير : فمن الشائع تكليف رجل البيع الذى يأخذ مرتباً ثابتاً بكتابة مثل هذه التقارير بعكس الحال عندما يأخذ رجل البيع مرتبه على أساس العمولة .

ونجد أيضاً أنه كلما قل عدد رجال البيع بالمؤسسة قلت الحاجة إلى تكليفهم بكتابة هذه التقارير ، وبطبيعة الحال كلما بعدت المسافة بين ميدان العمل وبين إدارة المبيعات بالمؤسسة كلما زادت الحاجة إلى استخدام التقارير ، وهناك عدة أنواع من التقارير التى يمكن أن يكتبها رجال البيع للمشرفين عليهم ، من أهمها ما يلى :

١ — تقرير عن زيارة عميل .

٢ — تقرير عن المصروفات .

٣ — تقرير عن العملاء المنتظرين .

٤ — تقرير عن شكاوى العملاء .

٥ — تقرير عن المنافسة بالمنطقة .

٦ — تقرير عن المركز الائتمانى للعملاء .

٧ — تقرير عن الإعلانات .

ويجب أن تصمم التقارير بحيث يقل مقدار الكتابة التى يكتبها رجل البيع إلى أقل حد ممكن .

كذلك يجب إشعار رجال البيع بأهمية التقارير للادارة ويكون ذلك بالإشارة إلى المعلومات التى احتوت عليها تقاريرهم وذلك أثناء التحدث إليهم

فى مقابلات شخصية أو عند كتابة الخطابات الشخصية إليهم، وأيضاً يجب إخطار رجال البيع الذين يتأخرون عن إرسال التقارير عن ذلك أو التنبيه عليهم بضرورة إرسالها فى المواعيد المحددة .

ومن الممكن استخدام عدد من الوسائل لتشجيع البيع على إرسال تقاريرهم فى المواعيد المحددة كأن يقرر عدم صرف قيمة مصاريف السفر والانتقال إلا بعد استلام إدارة البيع للتقارير المطلوبة .

تحليل الوظيفة :

لاشك أن تحليل وظيفة البيع يساعد كثيراً على تفهم طبيعة العمل الذى يقوم به رجل البيع والواجبات الملقاة على عاتقه ، مما يساعد بالتالى فى إحكام عملية الإشراف عليه .

دراسة سجل انتهاء الخدمة :

تفيد دراسة سجل انتهاء الخدمة فى التعرف على عدد من الأسباب التى تؤدى إلى استقالة رجال البيع من عملهم بالمؤسسة ، مما يمكن المشرفين من تجنبها فيما بعد .

فمثلا تبين من الدراسة التى قامت بها جمعيـــة Life Insurance Management Association الأمريكية فى عام ١٩٤٨ عن أسباب ترك رجال البيع لعملهم بشركات التأمين أن من ضمن هذه الأسباب عدم كفاية التدريب فى الميدان الذى أعطى لهم ، ومن ضمن هذه الاسباب أيضاً عدم كفاية المساعدات التى تقدمها الشركات لمندوبيها فى البحث عن العملاء المنتظرين .

وسائل أخرى :

يمكن استخدام عدد من الوسائل المساعدة الأخرى مثل تحديد جدول

خط سير رجال البيع ، ومثل استعانة المشرف بقائمة Check List تحتوى على أهم النقاط التى تجب تتبعها ، كما تصدر بعض الشركات دليلا خاصاً للاشراف Sales Supervisor's Manual

اعادة النظر فى عملية الاشراف :

من الضرورى أن تعيد المؤسسة النظر فى نظام الإشراف على رجال البيع من وقت لآخر ، وبصفة خاصة إذا ظهرت بعض مظاهر الضعف بالمؤسسة ، ومن أمثلة هذه المظاهر ما يلى :

١ — ارتفاع معدل ترك رجال البيع العمل بالمؤسسة .
٢ — الزيادة النسبية فى مصروفات البيع المباشرة .
٣ — زيادة عدد الشكاوى التى تتلقاها المؤسسة من العملاء .
٤ — ارتفاع معدل فقد المؤسسة للعملاء .
٥ — ظهور روح التذمر بين رجال البيع .
٦ — عجز رجال البيع عن تنفيذ سياسات الشركة واتباع نظم العمل بها .
٧ — إنخفاض عدد زيارات رجال البيع للعملاء .

وضعف نظام الإشراف ليس من الضرورى أن يكون السبب الوحيد لظهور هذه الأعراض ، ولكنه أحد الأسباب الهامة .

اختيار وتدريب المشرفين :

يجب الاهتمام باختيار وتدريب المشرفين ووضع نظام لتقييم أعمالهم .

ولاشك أن أحد الواجبات الأساسية التى تدخل فى موضوع الإشراف هو موضوع رفع معنويات رجال البيع وتشجيعهم على العمل ، بيد أن الأمر يحتاج إلى وجود خطة شاملة متكاملة تساعد المشرفين على رفع معنويات رجال البيع .

الباب السادس

تشجيع رجال البيع
ومعدات رجال البيع

تشجيع رجال البيع

Stimulating Salesmen

لاجدال فى أن للناحية النفسية أثر كبير فى كفاءة رجال البيع وإنتاجيتهم إذ أن رجل البيع إنسان أولا وقبل كل شىء، تأسره الكلمة الطيبة وتضايقه المعاملة الخشنة، وهو فى الحالة الأولى رجل سعيد يعمل بصدر منشرح، أما فى الحالة الثانية فنجده شخصاً مكتئباً تقل قابليته للعمل.

وإذا نظرنا إلى وظيفة رجل البيع نجد أنه يتقابل مع عدد كبير من العملاء، منهم البشوش، ومنهم الرجل الشرس الطباع، ومنهم من يستقبله بالترحاب حتى ولو لم يشتر منه شيئاً، ومنهم من يعزف عن مقابلته فى غرور وكبرياء.

لا شك أن نفسية رجل البيع تتأثر لدرجة كبيرة بما يقابله فى عمله من مقاومة العملاء ورفضهم التعامل معه، كذلك هو يتأثر بما يصادفه من منافسة من رجال البيع التابعين للشركات الأخرى، وبالإضافة إلى ذلك فعمله يحتاج فى كثير من الأحيان إلى التنقل فى منطقة جغرافية متسعة، وقد يضطر فى بعض الأحيان إلى المشى لعدة ساعات خلال النهار الأمر الذى يؤدى إلى تعبه جسمانياً.

ومما يزيد الطين بلة أن رجل البيع يعمل فى معظم الأحيان بمفرده، ليس له رفيق يشد من أزره ويساعده على تحمل هذه المتاعب ويقوى من معنوياته.

ولكل ما تقدم فإن الأمر يحتاج إلى إيجاد نظام لرفع الروح المعنوية لرجال البيع وتشجيعهم على العمل.

ويوجد عدد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتشجيع رجال البيع على العمل ، منها ما يلي :

١ — نظام المرتبات .

٢ — المسابقات Contests

٣ — المؤتمرات Conventions

٤ — المجلات والنشرات .

٥ — الخطابات الشخصية .

٦ — الاجتماعات الفردية .

نظام المرتبات :

سبق أن بينا الطرق المختلفة لدفع مرتبات رجال البيع وبينا ما تحققه من تشجيع لهم فى الأحوال المختلفة . والواقع أن نظام المرتبات يعتبر من أقوى الوسائل التشجيعية أثراً فى نفوس رجال البيع لأنها تحتوى على تشجيع مادى ملموس .

المسابقات :

ولو أن العنصر المادى يهم الكثير من رجال البيع إلا أن التشجيع المعنوى أيضاً له أثر كبير فى نفسية عدد كبير منهم ، وتعتبر المسابقات من أحسن الوسائل المعنوية لتشجيع رجال البيع ، ويرجع ذلك لأن الإنسان بطبيعته ميال إلى التسابق مع زملائه والافتخار عليهم ، ويظهر ذلك بوضوح فى المسابقات الرياضية فنرى الرياضيين يتسابقون على الفوز بالمركز الأول

فى المباريات المختلفة ويبذلون الجهد المتواصل لمجرد إشباع شهوة الانتصار والحصول على إعجاب وتقدير المتفرجين .

ومن الممكن استغلال هذه النزعة بين رجال البيع إلى تحقيق عدد من الأهداف للمؤسسة وفى نفس الوقت تشجيع رجال البيع ورفع معنوياتهم .

أهداف المسابقات :

ترمى المسابقات بين رجال البيع إلى تحقيق هدف من الأهداف التالية :

١ — عدم انخفاض المبيعات فى أوقات الركود .

٢ — رفع الملل عن رجال البيع .

٣ — تشجيع بيع نوع معين من السلع .

٤ — الحصول على عملاء جدد .

٥ — زيادة التحصيل .

غير أن هناك بعض رجال البيع الذين يعتقدون أن إقامة المسابقات بين رجال البيع تؤدى إلى عدد من المشاكل ، منها على سبيل المثال :

١ — قيام رجال البيع باستخدام أساليب الضغط على العملاء مما يكون له أثر سىء فى نفوسهم .

٢ — قد تؤدى المسابقات إلى خلق شعور الغيرة والكراهية بين رجال البيع .

٣ — إهمال أعمال ترويج المبيعات .

٤ — يصاب رجال البيع الذين لا يفوزون فى المسابقات بشىء من خيبة الأمل الأمر الذى يؤثر فى معنوياتهم .

الترويج لفكرة المسابقة :

لكى تنجح فكرة المسابقة وتحقق أهدافها يجب عمل الدعاية الكافية لها لدى رجال البيع وإثارة مشاعرهم ورغبتهم نحو الاشتراك فى هذه المسابقات . ويكون ذلك بالإعلان عن المسابقة فى مجلات ومطبوعات المؤسسة التى تصدرها لرجال البيع ، وعمل اجتماعات لرجال البيع لشرح الفكرة لهم وحثهم على الاشتراك فيها .

كذلك يعتبر من وسائل الدعاية للفكرة نشر صور وأسماء المتسابقين الذين فازوا فى المسابقات .

وأخيراً فيجب العناية بالاحتفال بتكريم الفائزين وتكريمهم فى احتفالات خاصة .

الجوائز :

من أهم النقط التى يجب العناية بها مسألة اختيار نوع الجوائز التى تمنح للفائزين ، والجوائز قد تكون عبارة عن نقود وقد تكون فى صورة بضاعة وقد تكون نقوداً وبضاعة معاً . وقد تكون الجوائز شرفية، وأخيراً قد تكون فى صورة أجازة ، وليس المقصود بالجوائز النقدية أن تكون الجائزة مقدار من النقود ، فقد تكون فى شكل أسهم من أسهم الشركة أو الشركات الكبيرة وتستعمل شركة جنرال موتورز هذه الطريقة .

وللجوائز التى تكون فى شكل بضاعة جاذبية خاصة فى نفوس رجال البيع وعائلاتهم ؛ ومن المفضل أن تكون هذه الجوائز من السلع المعمرة التى تعيش مدة طويلة فتكون بمثابة تذكار دائم لرجل البيع على تفوقه ، وأخيراً فإن المؤسسات التى توزع جوائز فى صورة بضاعة تقوم عادة بشراء هذه البضائع بأسعار الجملة .

أما الجوائز الشرقية فلها أثر كبير فى نفسية رجال البيع وقد تكون فى شكل ميدالية أو كأس أو علم أو شهادة أو خاتم أو دبوس ، وقد تكون الجائزة عضوية فى نادى خاص بالمتفوقين .

وتعتبر الجوائز التى فى شكل أجازات وسيلة قيمة بالنسبة للرجال الذين قلما يغادرون مناطق عملهم .

مدة المسابقة :

لمدة المسابقة أثر كبير فى نجاحها ، والمهم أن تحدد مدة المسابقة بحيث لا تكون قصيرة لتهيء الفرصة لعدد كبير من رجال البيع بالاشتراك والفوز فيها ، ولا تكون طويلة بحيث يفقد رجال البيع حماسهم نحوها ، وتقدر المدة المعقولة بحوالى شهر إلى ثلاثة شهور .

ويلاحظ أن استخدام هذه الوسيلة لا يقتصر على تشجيع رجال البيع كأفراد ، بل قد تكون المسابقات جماعية يتنافس فيها مجموعات من رجال البيع ، كأن تكون المنافسة بين فروع البيع المختلفة .

ويلاحظ أيضاً أنه يجب إعطاء فرصة لمعظم رجال البيع إن لم يكن كلهم للفوز فى المسابقات البيعية ، على أن تعطى الجوائز الثمينة لعدد محدود من الفائزين الأول .

وأخيراً فإن إقامة المسابقات لا تقتصر على إقامتها بين رجال البيع بالمؤسسة بل قد يشمل ذلك أيضاً رجال البيع التابعين لمنشآت الجملة والقطاعى التى تبيع منتجات المؤسسة .

المؤتمرات :

تعتبر المؤتمرات التى تعقدها المؤسسة لرجال البيع من أحسن الوسائل لتشجيعهم على العمل . هذا فضلا عن أنها تستخدم أيضاً كوسيلة لتدريب رجال البيع .

ولا تقتصر المؤسسات على تنظيم هذه الاجتماعات للرجال الذين يعملون بها فقط ، فقد تعقد هذه المؤتمرات لتشجيع رجال البيع التابعين للموزعين .

وقد تكون هذه المؤتمرات عامة يشترك فيها كل رجال البيع بالمؤسسة، أو عدد منهم يختارون من جميع مناطق التوزيع ، وعادة يعقد هذا النوع من المؤتمرات سنوياً ويمتد إلى خمس أو ستة أيام .

وقد تكون هذه المؤتمرات إقليمية . أى لا يحضرها إلا رجال البيع الذين يعملون فى منطقة أو عدد من مناطق التوزيع ، ويمكن بواسطة هذه المؤتمرات تغطية مناطق التوزيع كلها بالتدريج ، وعادة تعقد هذه المؤتمرات أكثر من مرة فى العام وتكون مدة انعقادها يوما أو يومين .

وقد تكون هذه المؤتمرات محلية ، أى تعقد لرجال البيع الذين يعملون فى أحد فروع البيع ، وعاده تعقد هذه المؤتمرات بشكل غير رسمى فى فروع البيع المختلفة مرة أو أكثر كل أسبوع ، أو مرة على الأقل خلال الشهر .

وتهدف المؤتمرات بصفة عامة إلى تحقيق عدد من المزايا للمؤسسة ، منها :

١ — تشجيع رجال البيع ورفع روحهم المعنوية .

٢ — تعريف رجال البيع بالمؤسسة وموظفيها بالسلعة وخصائصها المتغيرة .

ويعيب البعض على هذه المؤتمرات بأنها تبعد رجال البيع عن أعمالهم كما أن هذه المؤتمرات كثيراً ما تعطل العمل بالمؤسسة لدرجة كبيرة ، وفضلا عن ذلك فإن عقد هذه المؤتمرات يتكلف مصاريف باهظة .

ويأخذ البعض على المؤتمرات نواح أخرى منها أنها لا تهيء الفرصة لتوجيه عناية فردية خاصة لرجال البيع ، ومنها كذلك أن رجال البيع عندما يجتمعون معاً يبدأون فى سرد شكاواهم ومتاعبهم بعضهم لبعض مما قد يهبط بالروح المعنوية لهم، ومهما كانت العيوب الناتجة عن عقد المؤتمرات لرجال البيع فإن ميزتها فى تشجيع رجال البيع ورفع روحهم المعنوية لا يستهان بها .

وضع خطة المؤتمر :

يجب البدء بوضع الخطة اللازمة وإعداد العدة لعقد مؤتمرات البيع فى وقت سابق لتاريخ الانعقاد بمدة كافية ، ويشتمل ذلك على تحديد موعد ومكان انعقاد المؤتمر وتحديد موضوعات المؤتمر ، وتحديد الدور الذى يقوم به رجال البيع فى المؤتمر ، كذلك يدخل ضمن ذلك تحديد وسائل الترفيه للمشتركين فى المؤتمر وأخيراً فإن ذلك يشتمل على كيفية الدعاية للمؤتمر .

ومن ناحية مكان المؤتمرات فبعض المؤسسات تقوم بعقدها فى المركز الرئيسى لها إذا كان لديها الإمكانيات ، والبعض الآخر يعقدها فى الفنادق الكبرى حيث يوجد عادة أمكنة خاصة لهذا الغرض ، هذا فضلا عن أن الفنادق تستطيع توفير أماكن الإقامة والأكل لنزلائها مما لا يثير أية مشاكل بالنسبة للمؤسسة ، وقد تستأجر المؤسسة إحدى صالات الاجتماعات أو المحاضرات التابعة للهيئات المختلفة مثل الغرف التجارية والنقابات المهنية

وعند تحديد موعد المؤتمرات يجب أن يراعى أن يكون فى فترات ركود الطلب على منتجات المؤسسة ، كأن يكون ذلك فى الفترة التى تلى موسم الأعياد ، وقد يكون ذلك فى فصل الصيف وهو موسم الأجازات بالنسبة لغالبية المؤسسات وحيث تتعرض مبيعات عدد كبير من المنشآت للانخفاض فى هذا الفصل من فصول السنة .

وكما بينا فيما تقدم فإن مؤتمرات البيع يمكن استخدامها لتحقيق عدة غراض مختلفة مثل التدريب والتشجيع ؛ وعلى ذلك فإن الموضوعات التى يتناولها المؤتمر تتوقف على الغرض منه . فمثلا نجد أن المؤتمرات التى تعقد لأغراض تدريبية صرفة تتناول الموضوعات التى يغلب عليها طابع الجدية بينما أن المؤتمرات التى تعقد بغرض التشجيع ورفع الروح المعنوية تميل إلى الموضوعات التى يغلب عليها طابع الحماس والانفعال العاطفى .

ومن المهم دائماً إشراك رجال البيع أنفسهم فى معالجة بعض موضوعات المؤتمر فلا شك أن مجرد إشراكهم فى التحدث فى بعض الموضوعات يعتبر فى حد ذاته وسيلة طيبة لرفع روحهم المعنوية .

ومن الضرورى أن توفر المؤسسة فرصة للترفيه عن المشتركين فى المؤتمر كأن تنظم لهم حفلات استقبال أو كأن تنظم لهم رحلات قصيرة لزيارة بعض الأماكن التى لها قيمة تاريخية . أو كأن تنظم لهم بعض النزهات الخلوية . أو كأن تنظم لهم بعض المسابقات الرياضية . ومن المهم أيضاً ألا ينسى القائمون بالإشراف على إعداد برنامج المؤتمر الاستعانة بوسائل الإيضاح المختلفة مثل الأفلام السينمائية أو الصور المتحركة .

ومن الناحية التنظيمية يجب أن يكون مكان المؤتمر معداً إعداداً كافياً من ناحية حسن التهوية ووسائل الراحة المختلفة ، وكذلك يجب أن تخصص فترات قصيرة للراحة والتدخين .

وأخيراً وليس آخراً ، فمن الضرورى تسجيل ما يدور فى المؤتمر وطبعه أو طبع ملخص له وتوزيعه على المشتركين .

ودائماً أبداً يجب ألا ننسى عمل الدعاية الكافية للترويج لفكرة المؤتمر وإثارة حماس رجال البيع وتشويقهم لحضوره .

المجلات الخاصة برجال البيع :

تلجأ بعض الشركات إلى إصدار مجله أو نشرة خاصة برجال البيع تحتوى على كثير من المعلومات الجديدة عن السلعة وعن المؤسسة ، وكذلك تنشر فى هذه المجلة الأخبار الاجتماعية الخاصة برجال البيع وأسرهم .

وتعمل كافة المؤسسات على إشراك رجال البيع فى الاشتراك فى تحرير مثل هذه المجلات حتى تكون لسان حال حقيق لهم مما يكون له أثر كبير فى رفع روحهم المعنوية .

الخطابات الشخصية :

سبق أن بينا أهمية الخطابات الشخصية كوسيلة تدريبية ، وكذلك فإنها تستخدم كوسيلة لتشجيع رجال البيع . والمسألة تتوقف على الطريقة التى تصاغ بها الخطابات التى ترسل إلى رجال البيع ، فيجب أن تشير إلى إلمام المشرف بالصعوبات التى تواجه رجال البيع ، ويجب أن تكون لهجتها مليئة بالتفاؤل ، كما يجب أنْ تشتمل على بعض الأفكار القيمة التى تساعد رجال البيع فى التغلب على ما يلاقونه من صعوبات .

نظام الاقتراحات : Suggestion System

تشجع بعض المؤسسات رجال البيع بها على التقدم لها بما لديهم من اقتراحات تفيد فى تحسين طرق العمل، وتقوم المؤسسة بدراسة كل مايقدم لها من اقتراحات وتعمل على تطبيق ما يمكن الاستفادة منه وتمنح أصحابها مكافآت تقديراً وتكريماً لهم ، كما ترسل خطابات شكر شخصية لأصحاب الاقتراحات التى يصعب تنفيذها من الناحية العملية مثنية على ما تقدموا به من أفكار .

أمثلة من الشركات المصرية :

قامت شركة مصر للتأمين بتطبيق وسيلتين لتشجيع رجال الإنتاج (البيع) بها ، وهما نظام المكافآت التشجيعية وكأس التفوق .

وفى العدد الثالث (نوفمبر ١٩٥٨) من مجلة (حصن الأمان) التى تصدرها شركة مصر للتأمين يقول الأستاذ يوسف حسين عبد الغفار رئيس قسم الإنتاج بالشركة « إن السنة الحميدة التى استنتها إدارة الشركة منذ ثلاث سنوات لتشجيع المنتجين ومكافأة المبرزين المتفوقين منهم كان لها الأثر الكبير فى زيادة الإنتاج زيادة مضطردة عاماً بعد عام وأصبحت حافزاً قويا لهيئة الإنتاج للتنافس المحمود المثمر بين أعضائها ودفعت كل منهم للعمل حثيثاً بجنى ثمرة مجهوده فى آخر العام تقديراً من الإدارة أدبياً ومادياً » .

وتقوم إدارة الشركة بإقامة حفل سنوى لموظفيها ومنتجيها ويقوم عضو مجلس الإدارة المنتدب بتوزيع الهدايا النقدية التشجيعية على المنتجين الذين حققوا أعلى الأرقام فى الإنتاج خلال العام ، كما تخصص كأساً يسمى كأس التفوق لأحسن قسم من أقسام الشركة فى رسوم الإنتاج سواء فى تأمينات الحياة أو التأمينات العامة ، وكذلك فإن الشركة تضع أسماء المنتج الأول والثانى فى مناطق التوزيع المختلفة فى لوحة شرف تقديراً لها لجهودهم فى الإنتاج .

معدات رجال البيع

لا يكفى تدريب رجال البيع وتشجيعهم بالوسائل المختلفة لنجاحهم فى عملهم ، فمن الضرورى أن يجهز رجل البيع ببعض المعدات اللازمة لتسهيل عمله وتوضيح حججه للعملاء .

ويتوقف نوع المعدات اللازمة على عدة عوامل مثل طبيعة السلعة ونوع العملاء والطريقة التى يتبعها رجال البيع فى انتقالاتهم ، وكذلك يتوقف ذلك على عدد رجال البيع والعرف السائد فى السوق .

ومن أمثلة المعدات التى يحملها رجال البيع بطاقات الزيارة ، وعينات ونماذج السلعة ، والأقلام والصور المتحركة ، ويدخل ضمن ذلك أيضاً الكتالوجات ودليل المبيعات Sales Manuals .

مزايا تجهيز رجال البيع بالمعدات :

هناك عدد من المزايا التى يحققها تجهيز رجال البيع ببعض المعدات السالفة الذكر منها :

١ — توفير وقت المقابلة الذى يقتضيه رجل البيع مع العملاء .

٢ — لفت نظر العملاء إلى ما يقوله رجل البيع وتركيز انتباههم لما يسوقه من حجج وأدلة .

٣ — التأثير على أكثر من حاسة لدى العميل ، فبالإضافة إلى حاسة السمع فإن استخدام هذه المعدات يؤثر على حاسة البصر ، وحاسة اللمس وحاسة الشم فى كثير من الأحيان مما يكون له أثر أقوى فى نفوس العملاء .

٤ — توحيد أساليب البيع التى يسير عليها رجال البيع بالمؤسسة .

٥ — توفير عدد من النقط البيعية التى يتحدث عنها رجال البيع مع العملاء .

٦ — زيادة ثقة رجال البيع فى أنفسهم .

٧ — توفير وقت العملاء .

أنواع المعدات :

ويمكن تقسيم المعدات التى يحملها رجال البيع بحسب الغرض منها إلى :

(أ) معدات ضرورية لنجاح المقابلة ، ويدخل ضمن ذلك العينات ، والنماذج وآلات عرض الأفلام والصور المتحركة والخرائط والرسوم .

(ب) معدات إخبارية الغرض منها تزويد رجال البيع بالكثير من المعلومات عن سياسات الشركة وخصائص السلعة وأسعار البيع ، ويدخل ضمن ذلك كتيبات البيع والكتالوجات وقوائم الأسعار وكتيبات الصيانة والتشغيل .

(حـ) معدات مكتبية ويدخل ضمن ذلك النماذج المطبوعة التى يستخدمها رجال البيع لتبليغ إدارة المبيعات ما يتلقونه من طلبيات ولإثبات المصاريف المختلفة التى ينفقونها .

وسوف نتناول دراسة الأنواع المختلفة لكل هذه المعدات بشىء من التفصيل فيما يلى :

عينات السلعة :

لاشك أن وجود عينة من السلعة مع رجل البيع أثناء مقابلته مع العميل يهيىء له فرصة طيبة لنجاح الصفقة ، وبصفة خاصة فى حالة السلع الجديدة

أو فى حالة السلع التى يصعب وصفها للمشترى ، كذلك يفيد عرض عينة من السلعة فى حالة السلع التى تتميز بطابع المودة Style .

أما السلعة العادية Staple التى يعرف المشترون أوصافها معرفة جيدة فليس هنالك حاجة إلى وجود عينة منها مع رجل البيع .

وطبيعى أنه يشترط لإمكان حمل عينة السلعة مع رجل البيع أن تكون قابلة للحمل ، كأن تكون خفيفة الوزن أو كأن يمكن حملها بسهولة .

ومن البديهى أن عرض عينة من السلعة على العميل ، وتهيئة الفرصة له لمشاهدتها بعينه ، ولمسها بيده ، واختبارها بنفسه وتذوقها فى بعض الحالات أو شمها فى حالات أخرى ، يساعد على إثارة رغبته فى السلعة وإقناعه بالمزايا والخصائص المتوفرة فيها .

وقد تبين من إحدى الدراسات العلمية بالولايات المتحدة أن رجال البيع التابعين لإحدى مؤسسات الاتجار بالجملة للأدوية الذين استعانوا بعينة من صنف جديد لمعجون أسنان له عبوة كبيرة نسبياً نجحوا فى الحصول على طلبيات فى نصف عدد الزيارات التى قاموا بها لمتاجر التجزئة ، أما رجال البيع الذين لم يكن معهم عينة من هذا المعجون ، فلم ينجحوا فى الحصول على طلبية إلا فى زيارة واحدة من كل تسع زيارات قاموا بها للعملاء المنتظرين .

وغنى عن الذكر أن العينات المستخدمة يجب أن تكون فى حالة سليمة وإلا أدت إلى عكس النتائج المرغوب فيها . وتقتضى المحافظة على عينة السلعة ووضعها فى داخل علبة خاصة بدلا من حملها باليد مما قد يتسبب فى تلفها .

وكما نهتم بالمحافظة على مظهر السلعة يجب أيضاً الاهتمام بمظهر العلبة التى توضع بها السلعة وترتيب العينة بداخلها بشكل جذاب .

نماذج السلعة :

إذا كان من الصعب حمل عينة من السلعة فيمكن الاستعاضة عن ذلك باستخدام نماذج للسلعة ، وقد يكون من الممكن إظهار الأجزاء الداخلية للسلعة بواسطة هذه النماذج إذا كان ذلك يفيد فى نجاح عملية البيع ، وفى بعض الأحيان يكون من الممكن تشغيل هذه النماذج وتحريكها على هيئة طريقة تشغيل السلعة نفسها .

الألبوم Portfolios

ويقصد بذلك الكتيب الذى يحتوى على مجموعة من الصور والرسوم تبين الخصائص والمزايا المتوفرة فى السلعة ، وكذلك الشهادات Testimonials التى كتبها العملاء للمؤسسة عن مدى استفادتهم من استعمال السلعة ، وغير ذلك من النقط البيعية .

ومن المعتاد أن يربط البائع بين كلامه مع العميل وبين الصور والمحتويات الأخرى الموجودة فى الألبوم حتى يجد منها تأييداً لما يقوله .

ويفيد استخدام الألبوم أيضاً فى إثارة رغبة العميل فى السلعة وتركيز حديث المقابلة على السلعة ، كما يساعد استخدام الألبوم فى تذكير رجل البيع بعدد من النقط البيعية الهامة التى لا يجوز إغفال الحديث عنها .

آلات عرض الأفلام والصور :

يفيد استخدام الصور المتحركة والأفلام فى عرض خصائص السلعة وطريقة تشغيلها وصيانتها والفوائد التى تعود على المؤسسة من استخدامها .

وتستخدم الشركات التى تبيع أو تؤجر الآلات الحاسبة والآلات الإحصائية فى الجمهورية العربية المتحدة الأفلام عند عرض خدماتها على

العملاء ، حيث تبين للعملاء طريقة تشغيل هذه الآلات وطريقة صيانتها وما يمكن الحصول عليه من مزايا .

الخرائط والرسوم البيانية :

يفيد استخدام الخرائط والرسوم البيانية لبيان تقلبات المبيعات والأسعار والتكاليف ، وتستخدم بصفة خاصة فى حالة بيع الخدمات (السلع غير المادية) مثل التأمين على الحياة .

بطاقات الزيارة :

من المألوف أن يرسل رجال البيع إلى عدد من عملائهم بطاقات زيارة قبل الموعد المحدد بفترة مناسبة لإخطارهم بالموعد ولو بالتقريب .

كذلك من النادر أن يخلو جيب رجال البيع من بطاقات الزيارة الشخصية لتقديمها للعملاء عند مقابلتهم .

الشنط Sales Kits

يحمل رجال البيع عادة شنطة تحتوى على كل المعدات السابقة لتسهيل حملها ، وكل ما يمكن أن يقال هو أن هذه الشنطة يجب أن تكون جذابة .

كتيب البيع :

الغرض من كتيب البيع هو زيادة معلومات رجال البيع وزيادة مهارتهم فى عرض السلعة على العملاء .

وأهم المعلومات التى تشتمل عليها كتيبات البيع مايلى :

١ — تاريخ المؤسسة .

٢ — التنظيم الإدارى للمؤسسة وسياستها المختلفة .

٣ ــ السلعة : خصائصها ومميزاتها .

٤ ــ فن البيع .

٥ ــ بعض الاعتراضات التى تثار ضد السلعة والإجابة عليها .

٦ ــ سياسة البيع ويشتمل ذلك على أسعار البيع والخدمات الإضافية وسياسة قبول السلع المستعملة لسداد جزء من ثمن البيع Trade-ins وسياسة الإئتمان وسياسة المردودات .

٧ ــ الحملة الإعلانية .

الكتالوج :

يستخدم الكتالوج فى حالة المؤسسات التى تبيع عدداً من الأصناف المختلفة من السلع حيث يبين وصف تفصيلى لكل نوع من الكتالوج ، وفى بعض الأحيان تبين أسعار البيع أمام كل صنف ولو أن ذكر الأسعار فى الكتالوج ليس مرغوبا فيه حيث يصبح من الصعب تعديل الكتالوج أو طبع غيره كلما تغيرت الأسعار .

الباب السابع

تحديد المناطق البيعية وحركة انتقالات رجال البيع

مناطق البيع

مقدمة :

يتطلب التنظيم السليم توزيع أعمال بين رجال البيع ، وقد يتم ذلك على أساس نوع العميل فيسند إلى بعض رجال البيع عملية البيع إلى تجار الجملة ويسند البعض الآخر أعمال البيع إلى تجار التجزئة ، وقد يكون أساس التوزيع نوع السلعة فيكلف بعضهم ببيع سلعة معينة من ضمن السلع التى تنتجها المؤسسة ويكلف البعض الآخر ببيع سلعة أخرى وهكذا .

غير أنه فى جميع الأحوال فإن نشاط رجال البيع ينحصر عادة فى منطقة جغرافية معينة ، ولكن حدود هذه المنطقة ليست مرتبطة بالحدود الإدارية أو الحدود السياسية بقدر ماهى مرتبطة بعدد العملاء المنتظرين .

وتسمى هذه المناطق بالمناطق البيعية ولا يتم تحديد المناطق البيعية ارتجالا إذ أن هنالك مجموعة من القواعد التى تفيد فى هذا الشأن .

أهمية تحديد مناطق البيع :

١ ـ الاتصال بأكبر عدد ممكن من العملاء المنتظرين .

٢ ـ الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى .

٣ ـ مقارنة أعمال رجال البيع المختلفين ومعرفة المجد والمهمل والكفء وغير الكفء .

٤ ـ تحقيق العدالة والمساواة بين رجال البيع وذلك بعدم تخصيص بعض

المناطق التى تكون المبيعات المنتظرة بها عالية إلى عدد من رجال البيع ، وإسناد بعض المناطق الفقيرة إلى البعض الآخر .

٥ ـ منع الاحتكاكات بين رجال البيع بسبب المنافسة الشديدة بينهم على اجتذاب العملاء إذا لم تحدد لكل منهم منطقة بيعية معينة .

٦ ـ منع الازدواج فى العمل ، أى منع قيام أكثر من رجل واحد من رجال البيع من زيارة عميل واحد لبيع نفس السلعة له ومايتنتج عن ذلك من تضييع مجهود ووقت رجل البيع .

٧ ـ تنظيم خط سير عمل رجل البيع فى المنطقة .

٨ ـ توفير البيع .

٩ ـ تمكين رجال البيع من خدمة ومساعدة العملاء خدمة أحسن .

١٠ ـ تدريب رجال البيع على التعامل مع نوع معين من العملاء المقيمين بمنطقة معينة .

١١ ـ تمكين رجال البيع من تحقيق حد أدنى من المبيعات وبصفة خاصة الذين يعملون بالعمولة .

على أنه بالرغم من هذه المزايا السابقة فإن بعض المؤسسات وبعض رجال البيع لا يميلون إلى تحديد مناطق بيعية معينة ، فبعض المؤسسات تعتقد أن تقسيم السوق إلى مناطق بيعية يحد من نشاط رجال البيع مما لا يرضى بعض رجال البيع ، كما أن بعض المؤسسات تفضل عدم تحديد رجال البيع بمنطقة معينة فى حالة بيع السلع الجديدة لأول مرة ، أو فى حالة بيع السلع التى تلقى منافسة قوية مع السلع المماثلة وذلك مثل حالة شركات التأمين .

العوامل التى تؤثر فى تحديد مناطق البيع :

يتوقف تقسيم السوق إلى مناطق بيعية على عدد من العوامل :

١ — أهم هذه العوامل هو مقدار المبيعات المنتظرة فى السوق Market Potentialities

٢ — نوع وسائل الانتقال الممكنة .

٣ — درجة المنافسة .

٤ — نوع الطلب على السلعة .

٥ — سياسات البيع .

٦ — مقدار المبيعات اللازم لتحقيق أرباح .

٧ — طرق التوزيع .

٨ — الظروف الاقتصادية .

٩ — خدمات المنتج للعملاء .

١٠ — مقدرة رجال البيع .

١١ — عوامل أخرى .

تحديد مناطق البيع الأساسية :

وتبدأ عملية تقسيم السوق إلى مناطق بيعية باختيار عامل أو أكثر من العوامل التى يوجد بينهـــا وبين مقدار المبيعات المنتظرة من السلعة ارتباط وثيق .

فمثلا يمكن لشركات التأمين على الحياة اختيار أحد العوامل الآتية عند تحديد مناطق البيع .

١ — جملة الودائع المصرية .

٢ — عدد النسخ التى توزعها بعض الصحف والمجلات .

٣ — الدخل الأهلى .

ويمكن للشركات التى تنتج سلعاً صناعية اختيار أحد العوامل الآتية :

١ — عدد المؤسسات الصناعية .

٢ — عدد العمال فى المؤسسات الصناعية .

٣ — قيمة المواد الأولية أو الوقود أو الكهرباء المستهلكة فى الشركات الصناعية .

٤ — قيمة المنتجات التامة الصنع .

٥ — الطاقة الإنتاجية للآلات الموجودة .

كما يمكن للشركات التى تنتج سلعاً من ذات الطلب المستقر Stable Product أن تستخدم عدد السكان أو عدد الأسر كعامل لتحديد مناطق البيع .

أما الشركات التى تنتج سلعاً غالية أو سلعة كمالية فقد يفيد فى هذه الحالة استخدام عدد الأشخاص الذين يملكون سيارات عند تحديد مناطق البيع .

وبعد اختيار العامل أو مجموعة العوامل التى لها ارتباط وثيق بمقدار المبيعات نستخرج نصيب المديريات والمحافظات أو المراكز أو المدن الموجودة فى السوق مقدراً بالنسبة المئوية من هذه العوامل . فمثلا إذا كان العامل الأساسى الذى وقع عليه الاختيار هو عدد الأسر ، وإذا افترضنا أن المؤسسة توزع منتجاتها فى الإقليم الجنوبى ، فطبقاً للتعداد العام للسكان فى ١٩٤٧ نجد أن العدد الكلى للأسر هو ٤٫٩٢١٫٦٨١ أسرة يوجد منها الأعداد التالية فى المديريات الآتية :

مديرية أو محافظة	عدد	النسبة المئوية (بالتقريب)
القاهرة	٤٤٨ر٢٣٣	١١ ./.
الاسكندرية	٢٠٠ر٩٦٥	٥ ./.
القنال	٥١ر٨٩١	١ ./.
السويس	٢٤ر٠٨٩	٥ر٠ ./.
البحيرة	٢٣٥ر٣٥٦	٥ ./.
الدقهلية	٢٨٨ر٧١٠	٦ ./.
الشرقية	٢٨٥ر٥٣٥	٦ ./.
الغربية	٤٦٥ر٧٤١	١١ ./.
القليوبية	١٥٠ر٤٩٣	٣ ./.
المنوفية	١٥٤ر٢٩٦	٣ ./.

فإذا كان لدى المؤسسة عشرة من رجال البيع يكون نصيب كل منهم من المبيعات المنتظرة ١٠ ./. فى المنطقة الجغرافية التى توزع فيها .

وإذا رجعنا إلى النسب المئوية لعدد السكان فى المديريات والمحافظة المختلفة يمكن لنا تقسيم الجمهورية العربية المتحدة إلى عشر مناطق بيعية كل منها تشتمل على ١٠ ./. من عدد السكان ، ويمكن تحديد المناطق البيعية فى هذه الحالة بإضافة النسب المئوية لعدد من المديريات أو المحافظات المتقاربة لتكوين منطقة بيعية بها ١٠ ./. من السكان ، وقد يتم ذلك بواسطة اقتطاع جزء من مديرية معينة بحيث يشتمل المتبقى منها على ١٠ ./. من عدد السكان ، فمثلا محافظة القاهرة يوجد بها ١١ ./. من السكان وبذلك يمكن إسناد هذه المنطقة بعد اقتطاع مساحة منها بها ١ ./. من السكان إلى أحد رجال البيع .

كذلك يمكن تكوين منطقة بيعية تشمل مديرية الشرقية ومديرية القليوبية بهما معاً ٩ ٪ من السكان وذلك بعد إضافة مساحة من محافظة أو مديرية أخرى تشمل ١ ٪ من السكان ليصبح مجموع المنطقة البيعية ١٠ ٪ .

وهكذا نستمر فى العمل حتى نقسم الجمهورية العربية المتحدة إلى عشر مناطق بيعية .

على أنه قبل القيام بهذه العملية يجب اتخاذ قرار بشأن الوحدة الإدارية التى تتخذ أساساً للعمل ، وبعبارة أخرى هل تتخذ المديرية أو المحافظة كوحدة للعمل أم تكون وحدة عملنا هى المركز أو المدينة .

ويمكن اتخاذ المديرية أو المحافظة كأساس للعمل فى حالة المؤسسات التى تبيع سلعها فى كل أرجاء الجمهورية أما المراكز والمدن فتصلح أساساً للعمل فى حالة المؤسسات التى لا توزع سلعها إلا فى سوق محدودة تشمل عدة مديريات .

بعض الاعتبارات العملية :

وقبل اعتماد تقسيم السوق إلى عدة مناطق بيعية بصفة نهائية لابد من أخذ أثر مجموعة الاعتبارات الأخرى فى الحسبان مثل نوع وسائل المواصلات ودرجة المنافسة والطلب على السلعة وطرق التوزيع والخدمات التى يقدمها المنتج للعملاء ومقدرة رجال البيع .

أثر ونوع وسائل المواصلات :

لاشك أن لسهولة المواصلات أثر كبير فى تحديد المنطقة البيعية ، فكلما سهلت المواصلات الموجودة بالمنطقة كلما أمكن لرجل البيع العمل فى منطقة أكثر اتساعا .

ومن ناحية أخرى فيجب أن نلاحظ عند تحديد المناطق البيعية أن تكون ممتدة مع خطوط المواصلات حتى تسهل حركة انتقال رجال البيع داخلها .

أثر المنافسة :

تؤثر درجة المنافسة على حجم المنطقة البيعية فكلما كانت المنافسة قوية كلما دعا ذلك إلى ضرورة زيادة مجهودات رجال البيع للتغلب على منافسة رجال البيع التابعين المؤسسات الأخرى ، وفى مثل هذه الحالة يتطلب الأمر صغر حجم المنطقة البيعية المسندة إلى رجل البيع حتى يمكنه تأدية عمله على وجه مرضى .

أثر الطلب على السلعة :

للطلب على السلعة أثر ملحوظ على حجم المنطقة البيعية ، فمثلا إذا كانت السلعة غير معروفة لدى العملاء فمعنى ذلك أن رجل البيع يحتاج إلى قضاء وقت أطول مع العملاء لمحاولة إقناعهم بشراء السلعة وبذلك فيجب ألا يزيد حجم المنطقة البيعية كثيراً .

أما إذا كانت السلعة من السلع التى لا يتكرر شراء العملاء لها إلا على فترات طويلة فمن الضرورى أن يتسع حجم المنطقة البيعية حتى يمكن لرجل البيع تحقيق مقدار مناسب من المبيعات .

سياسات التوزيع :

إذا كانت سياسة البيع تقضى باتباع سياسة التوزيع الشامل فمعنى هذا ضرورة إسناد مناطق بيعية أصغر حجما إلى رجال البيع حتى يمكنهم تغطية المنطقة بالدرجة المطلوبة .

مقدار المبيعات اللازم لتحقيق أرباح .

تحدد بعض الشركات نسبة مئوية معينة لتكاليف التوزيع المباشر بالنسبة إلى مقدار المبيعات المتحققة وذلك بمثابة مرشد لها عند تحديد المنطقة البيعية، فمثلا قد ترى بعض الشركات تحديد نسبة مصاريف سفر رجال البيع بالنسبة إلى مقدار المبيعات بـ ١٠٪ فإذا زادت قيمة المصاريف الفعلية عن هذه النسبة فإن الشركة ترى تصغير حجم المنطقة البيعية للوصول إلى النسبة المحددة ، أى أنه إذا كانت الزيادة فى المبيعات بسبب كبر حجم المنطقة البيعية لن ينتج عنها زيادة فى أرباح الشركة فليس هنالك مصلحة للشركة فى زيادة مبيعاتها .

طرق التوزيع :

تؤثر طرق التوزيع التى تسير عليها المؤسسة على حجم المنطقة البيعية ، فإذا كانت المؤسسة تبيع إلى تجار الجملة فقط أو إلى عدد محدود من متاجر التجزئة الكبيرة فإن حجم المنطقة البيعية سيكون كبيراً ، أما إذا كانت المؤسسة تبيع إلى متاجر التجزئة أو تبيع مباشرة إلى المستهلك الأخير فإن حجم المنطقة البيعية سيكون محدوداً .

الظروف الاقتصادية :

يميل الكثير من المؤسسات إلى تخفيض حجم المنطقة البيعية فى أوقات الركود والكساد كوسيلة لتخفيض مصاريف التوزيع .

الخدمات التى يؤديها المنتج للعملاء :

تؤثر الخدمات التى يؤديها المنتج على حجم المنطقة البيعية ، فمثلا نجد أن

بعض السلع يحتاج إلى قيام المنتج بتقديم الخدمات بواسطة رجال البيع أنفسهم ، وفى مثل هذه الحالة نجد أن الأمر يحتاج إلى إسناد منطقة بيعية أصغر حجماً لرجل البيع حتى يستطيع القيام بأعمال الخدمة المطلوبة على مستوى عال .

مقدرة رجال البيع :

من العوامل التى يجب أخذها فى الاعتبار مقدرة رجال البيع الذين يعملون فى المؤسسة ، ومن الطبيعى ألا نسند إلى أحد رجال البيع المتوسطى الكفاءة منطقة بيعية كبيرة الحجم .

عوامل أخرى :

هنالك عدد من العوامل الأخرى التى تؤثر فى حجم المنطقة البيعية مثل الرغبة فى تمكين رجال البيع من المبيت بمنزله أو من قضاء نهاية الأسبوع بمنزله .

تعديل حجم المناطق البيعية :

معظم العوامل التى تؤثر فى تحديد حجم المناطق البيعية عوامل متغيرة بطبيعتها ، فمثلا الظروف الاقتصادية ظروف متغيرة وظروف المنافسة متغيرة ولذلك فمن الضرورى أن تعيد المؤسسة النظر فى عملية تقسيم السوق إلى مناطق بيعية ، وتعديل حجم هذه المناطق بما يتفق مع الظروف المتغيرة .

على أنه فى بعض الأحوال يعترض رجال البيع على إعادة النظر فى حجم المناطق البيعية والمهم هو إقناع رجال البيع بأن هذا التعديل سيكون فى مصلحتهم وفى مصلحة المؤسسة نفسها .

تحديد حركة انتقال رجال البيع

Routing Salesmen

أهمية تحديد حركة انتقال رجال البيع :

يقدر خبراء إدارة المبيعات بأن رجال البيع يستنفدون حوالى ٤٠ ٪ من وقتهم فى التنقل ، وعلى ذلك فمن الواجبات الأولى على إدارة المبيعات وضع خطة للرقابة على انتقالات رجال البيع لتوفير جزء من الوقت الذى يضيع فى الانتقالات ، وبحيث يمكن إستغلال هذا الوقت فى مقابلة العملاء .

وبالإضافة إلى توفير وقت رجال البيع فإن تحديد حركة انتقالاتهم يمكنهم من تغطية المنطقة البيعية التى يعملون بها تغطية دقيقة إذ أن ترك الحرية لرجال البيع يتنقلون كيفما شاءوا يجعلهم يهملون الإتصال ببعض العملاء لرغبتهم فى زيارة عميل آخر من الذين يشترون بكميات كبيرة .

وفضلا عما تقدم فإن تحديد حركة إنتقالات رجال البيع يمكن المؤسسة من تخفيض مصاريف الانتقالات والسفر وكذلك فقد تظهر الحاجة إلى الاتصال برجال البيع فى الميدان فى أى وقت وإذا لم تكن إدارة المبيعات على علم بمكان وجودهم فسوف يصبح من الصعب الاتصال بهم ، أما إذا كان هناك خطة موضوعة عن حركة انتقالات رجال البيع فيصبح من السهل على إدارة المبيعات الاتصال بهم فى أى وقت .

على أنه بالرغم من المزايا السابقة التى يحققها تحديد حركة انتقالات رجال البيع فإننا نجد بعض المؤسسات تواجه معارضة شديدة من جانب رجال البيع إذا ما أرادت أن تضع الخطة الخاصة بذلك وبصفة خاصة رجال البيع الذين يتقاضون أجرهم بالعمولة .

كما أن بعض خبراء إدارة المبيعات ومديرى البيع فى بعض الشركات ،

يعتقدون أن تحديد حركة انتقالات رجال البيع تعرقل مجهوداتهم وبصفة خاصة فى بيع السلع المتخصصة والتى تحتاج إلى خدمة فنية خاصة بعد البيع فكثيراً مايحتاج رجال البيع إلى عمل زيارات خاصة للعملاء لدراسة أسباب شكاواهم وتقديم النصائح لهم عن كيفية التشغيل الصحيح .

ويعتقد البعض الآخر أن رجال البيع يلمون بالمنطقة البيعية أكثر من غيرهم ، ولذلك فليسوا فى حاجة إلى أى مساعدة من إدارة المبيعات لتنظيم حركة انتقالاتهم .

اعداد حركة انتقال رجال البيع :

تحتاج عملية إعداد حركة انتقالات رجال البيع إلى معرفة عدد من البيانات الضرورية وهى :

١ — عدد العملاء الحاليين .

٢ — عدد العملاء المنتظرين .

٣ — عدد المرات التى يتصل فيها رجال البيع بالعميل .

٤ — تكلفة عملية الاتصال بالعميل .

٥ — المدن الموجودة بالمنطقة .

٦ — الوقت الذى يستغرقه رجل البيع فى كل مدينة .

٧ — الوقت الذى يستغرقه رجل البيع من كل عميل .

ويمكن الحصول على هذه البيانات بالرجوع إلى سجلات إدارة المبيعات الخاصة بالأعوام السابقة .

وبعد ذلك تقوم بتحديد عدد المرات التى يجب الاتصال فيها بالعميل واستخراج مجموع هذه الزيارات ، وعادة يقسم العملاء إلى فئات وذلك

بحسب مقدار المبيعات المنتظرة لكل ويحدد لكل فئة عدد المرات التى يلزم الاتصال بها كل فترة زمنية معينة ، فيخصص للعملاء الهامين زيارة كل أسبوع مثلا بينما يخصص لفئة ثالثة زيادة كل أربعة أسابيع .

ويتوقف تحديد عدد الزيارات التى يقوم بها رجال البيع للعميل خلال فترة زمنية معينة على عدد من العوامل ، مثل نوع العميل ونوع السلعة وطبيعة عملية البيع .

فيخصص زيارة أسبوعية للعملاء الهامين الذين يشترون بكميات كبيرة ، ويخصص زيارة كل أسبوعين للاتصال بالعملاء من ذوى المركز المتوسط ، وأما صغار العملاء فيكتفى مثلا بتخصيص زيارة شهرية لكل منهم .

ومن ناحية طبيعة السلعة نجد أن السلع التى يتكرر شراؤها وكذلك السلع التى تشترى عادة بكميات كبيرة تتطلب أن يكثر رجال البيع من زيارتهم للعملاء .

ومن جهة طبيعة عملية البيع نجد أنه إذا كان يدخل ضمن مهمة رجل البيع القيام ببعض الخدمات الخاصة للعملاء missionary مثل إعداد واجهة محل العميل أو تدريب رجال البيع الذين يعملون لدى العميل ، فإن عدد الزيارات التى يقوم بها رجل البيع للعميل تقل فى خلال الشهر بسبب طول الفترة التى يقضيها مع العميل فى كل زيارة يقوم بها .

على أنه من اللازم قبل وضع الخطة بصفة نهائية أن نأخذ فى الاعتبار وسائل المواصلات التى يستخدمها رجال البيع فى انتقالاتهم ويجب دائماً العمل على الاستفادة من وسائل الانتقال السريعة بقدر المستطاع .

كذلك هنالك بعض العوامل الأخرى التى يجب ألا ننساها عند تحديد حركة انتقالات رجال البيع مثل موقع إدارة المبيعات التى يتبعها رجل البيع من المدن التى ينتقل فيها ، وكذلك الوقت الذى يلزم فى التنقل بين هذه المدن ، كما قد تؤثر الظروف المناخية على ذلك أيضاً .

ونورد فيما يلى متوسط عدد الزيارات اليومية التى يقوم بها رجال البيع والمدة التى تنقضى بين كل زيارة وأخرى فى مجموعة من أوجه النشاط الاقتصادى بالولايات المتحدة .

السلعة	العميـــــل	عدد الزيارات اليومية	الفترة بين الزيارتين
آلات حسابية	الشركات التجارية	٦	٩٠ يوماً
التأمين	الجمهور	٨ — ١٠	٦٠ يوما
الصابون	تجار الجملة	١٥	٣٠-٦٠-٩٠
الجبن	تجار التجزئة	٢٠ — ٤٠	٥ أيام
الحلويات	تجار الجملة	١٥	٦٠ يوماً

جدول الحركة :

بعد الانتهاء من وضع خطة انتقال رجال البيع تسجل الخطة فى جدول من صورتين ، صورة تسلم لرجل البيع وصورة تبقى بإدارة المبيعات ومن مجموع الصور بإدارة المبيعات يعد جدول عام لحركة جميع رجال البيع .

ونورد فيما يلى مثال لجدول حركة انتقال رجال البيع .

جدول حركة

عن الأسبوع المنتهى فى / / ١٩

الاسم ________

	العملاء	عنوان العميل	ملاحظات
يوم السبت / / ١٩ المدينة : عنوان الإقامة :	١ - ____ ٢ - ____ ٣ - ____ ٤ - ____ ٥ - ____ ٦ - ____ ٧ - ____		
يوم الخميس / / ١٩ المدينة : عنوان الإقامة :	١ - ____ ٢ - ____ ٣ - ____ ٤ - ____ ٥ - ____ ٦ - ____ ٧ - ____		

طرق تحديد حركة انتقالات رجال البيع :

تقوم بعض المؤسسات بوضع حركة انتقالات رجال البيع بها بمعرفتها وبصفة خاصة بالنسبة لرجال البيع الجدد .

وبعض المؤسسات الأخرى تطلب من رجال البيع أنفسهم أن يقوموا بوضع هذه الخطة ، على أن تقوم بمراجعتها معهم قبل اعتمادها بصفة نهائية .

كما قد تترك بعض المؤسسات لرجال البيع الحرية التامة فى وضع خط انتقالاتهم على أن يبلغوها بصورة منها .

وفى كل هذه الأحوال تتطلب إدارة المبيعات من رجالها موافاتها بتقرير يومى سواء بالبريد أو التليفون يحتوى على أسماء العملاء ، والعملاء المنتظرين الذين قاموا بزيارتهم ، ونتيجة هذه الزيارة وغيرها من المعلومات التى تهم إدارة المبيعات .

خرائط حركة الانتقالات :

تستعين بعض المؤسسات عند وضع حركة انتقالات رجال البيع بخرائط المناطق البيعية يظهر بها المدن المختلفة ، وخطوط المواصلات المختلفة بها وحدود المناطق البيعية المختلفة ، كما تبين بها حركة انتقالات رجان البيع : وترسل صورة من هذه الخرائط إلى رجال البيع للاستعانة بها فى انتقالاتهم .

مصاريف سفر رجال البيع :

تعتبر مصاريف سفر وانتقال رجال البيع من أهم الموضوعات التى يجب مراقبتها بعناية .

قد تكون قيمة سفر وانتقال رجال البيع الذين يعملون داخل المدن وبصفة خاصة الذين يتجولون من منزل إلى منزل قليلة ، غير أن قيمة هذه المصاريف تعتبر كبيرة فى حالات أخرى .

وهناك أربعة طرق رئيسية لمحاسبة رجال البيع عن مصاريف السفر وهى :

١ — طريقة المصروفات الفعلية .

٢ — طريقة المبلغ الثابت .

٣ — طريقة المبلغ المتغير .

٤ — مزيج من الطريقتين السابقتين .

كما توجد عدة طرق أخرى بجانب الطرق السابقة .

طريقة المصروفات الفعلية :

طبقاً لهذه الطريقة يصرف لرجال البيع جميع المبالغ التى ينفقونها فى السفر والانتقال بسبب العمل ، وتعتمد هذه الطريقة أصلا على ثقة الإدارة المطلقة فى رجال البيع نحو التصرف فى مصروفات السفر ، ولهذه الطريقة عدد من المزايا منها :

١ — سهولتها من الناحية الإدارية .

٢ — منع الخلافات بين المؤسسة ورجال البيع .

٣ — رفع الروح المعنوية لرجال البيع بواسطة ثقة الإدارة فيهم .

٤ — صرف مبالغ مصاريف السفر اللازمة لحسن أداء العمل .

غير أنه بجانب هذه المزايا نجد أن لهذه الطريقة عدداً من العيوب منها :

١ — تشجيع رجال البيع على الإسراف فى نفقات السفر والانتقال .

٢ — خلو هذه الطريقة من الرقابة على هذه المصروفات .

٣ — احتمال سوء استغلال هذه النفقات على الناحية الشخصية .

٤ — التفاوت فى نفقات السفر والانتقال بين رجال البيع

٥ — صعوبة إعداد ميزانية مصاريف التوزيع .

طريقة المبلغ الثابت :

طبقاً لهذه الطريقة تحدد المؤسسات مبلغاً ثابتاً لكل بند من بنود مصروفات السفر والانتقال أو مبلغاً إجمالياً لمصاريف السفر فى اليوم أو الأسبوع أو الشهر الأول ، وقد يتحدد هذا المبلغ بالنسبة لمنطقة معينة .

وتمتاز هذه الطريقة بعدد من المزايا منها ما يأتى :

١ — سهولتها من الناحية الإدارية .

٢ — منع الخلافات بين الإدارة ورجال البيع .

٣ — الحد من إسراف رجال البيع فى الصرف على مصروفات السفر .

٤ — تساعد الإدارة على تقدير هذه المصروفات مقدماً .

٥ — تقليل سوء استعمال هذه المصروفات على الناحية الشخصية .

على أنه من الناحية الأخرى نجد أن هذه الطريقة لا تخلو من بعض العيوب ، منها ما يلى :

١ — ينظر بعض رجال البيع إلى المبلغ الثابت المخصص لمصاريف السفر على أنه جزء ثابت من المرتب ، ولذلك فهم يعترضون على أى إجراء تقوم به المؤسسة لتخفيض هذه المصروفات .

٣ — ينقص هذه الطريقة المرونة ، ولا تشجع رجال البيع كثيراً على الاتصال بالعملاء المنتظرين خوفا من زيادة ما ينفقونه عن القيمة المخصصة .

ويمكن استخدام هذه الطريقة بنجاح فى حالة المؤسسات التى تبيع السلع ذات الطلب المتكرر والمستقر .

ويمكن تحديد المبلغ الثابت طبقاً لهذه الطريقة بواسطة تحديد البنود المختلفة لمصاريف السفر وتقدير قيمة معقولة لهـــا ، ومن الضرورى إعادة النظر فى القيمة المقدرة لهذه البنود من وقت لآخر حتى تتمشى مع القيمة الحقيقية لها ، كذلك من المهم تحديد قيمة هذه المصروفات بالنسبة للمدن والمناطق المختلفة .

طريقة المبلغ المتغير :

يقصد بهذه الطريقة أن رجال البيع لا يتقيدون بصرف قيمة محددة ولكنهم فى نفس الوقت يسجلون مصروفاتهم بحسب البنود المختلفة فى نموذج خاص ، وتقوم الإدارة بمراجعة هذه المصروفات للتأكد من عدم خروجها عن المستوى المعقول .

وتمتاز هذه الطريقة بعدد من المزايا الآتية :

١ — المرونة وإمكان مقابلة التغير فى الظروف المحيطة بالعمل .

٢ — عدم تحميل رجال البيع للنفقات الإضافية التى تزيد عن المبلغ الثابت المحدد طبقا للطريقة السابقة .

غير أن لهذه الطريقة بعض العيوب منها ما يلى :

١ — الحاجة إلى إجراء بعض العمليات المحاسبية .

٢ – ظهور بعض الخلافات بين الإدارة ورجال البيع بخصوص بعض البنود.

٣ – صعوبة تقدير المصروفات مقدماً .

ويمكن استخدام هذه الطريقة بصفة خاصة مع رجال البيع المتخصصين الذين يقومون بعدد من الأعمال الأخرى بجانب عملية البيع الفعلى .

مزيج من الطريقتين السابقتين :

بعض المؤسسات تستخدم طريقة المبلغ الثابت وطريقة المبلغ المتغير ، فتحدد مبلغاً سنوياً ثابتاً لمصاريف للسفر لكل رجل من رجال البيع على ألا يتقيد رجال البيع بأية قيمة خلال السنة ، وتجمع هذه الطريقة فى الواقع بين مزايا كل من طريقة المبلغ الثابت والمبلغ المتغير .

بنود مصروفات السفر :

هنالك بعض البنود المعقولة التى يجب أن تدخل فى الحسبان ، كما أن هناك بعض البنود غير المعقولة .

ويدخل ضمن البنود المعقولة ما يأتى :

١ – مصاريف الإقامة بالفنادق .

٢ – أجرة السفر .

٣ – تكاليف وجبات .

٤ – أجرة الاتصالات البريدية والتليفونية والتلغرافية .

٥ – مصاريف المكوى .

٦ — البقشيشات فى حدود نسبة معقولة .

العوامل التى تؤثر على اختيار طريقة دفع مصاريف السفر والانتقال :

هنالك عدد من العوامل التى لها أثر على الطريقة المستخدمة لاحتساب مصاريف السفر والانتقال منها :

١ — طبيعة الأعمال التى يقوم بها رجال البيع .

٢ — نوع السلعة ، فالسلع الكمالية تحتاج إلى زيادة المنفق على مصاريف السفر .

٣ — طريقة مكافأة رجال البيع ، فقد تكون مصاريف السفر جزءاً من الأجر المحدد .

٤ — الظروف الخاصة بالمنطقة البيعية ، فنجد مثلا أن مصاريف السفر فى المناطق الريفية أقل منه فى حالة المدن .

مكافأة رجال البيع عن الوفر فى مصروفات السفر :

من اللازم أن تقوم إدارة المبيعات بتدريب رجال البيع على الاقتصاد فى مصروفات السفر وتشجيعاً لذلك فيجب على المؤسسة أن تقوم بمكافأة رجال البيع الذين يحققون وفراً ذا قيمة فى هذا البند .

الدفعات المقدمة :

ليس من المعقول أن نطالب رجال البيع بالانفاق من جيوبهم على مصاريف السفر ، والمنطق يقتضى أن تقوم المؤسسة باعطائهم دفعات مقدما على ذمة مصروفات السفر والانتقال ، وفى نهاية كل شهر مثلا تقوم إدارة المبيعات بمحاسبة رجال البيع عن ما قاموا بإنفاقه

طبقاً للطريقة المستخدمة ، ودفع الفرق له إذا كان له فرق أو استقطاع الفرق إذا كان عليه .

وسائل انتقال رجال البيع :

هنالك أكثر من وسيلة لانتقال رجال البيع ، فهنالك السيارة وهنالك القطار وهنالك الأتوبيس وهنالك الطائرة والباخرة ، كما قد يستعمل رجال البيع داخل المدينة الدراجة أو الموتوسكل .

على أن أكثر هذه الوسائل انتشاراً هى السيارات ، سواء فى الانتقالات المحلية داخل المدينة أو فى الانتقالات الخارجية بين المدن المختلفة .

والواقع أن استخدام السيارة يثير عدداً من المشاكل وهو ما سنناقشه فيما يلى :

التنقل بالسيارة :

هناك اتجاه متزايد نحو استخدام السيارة فى انتقالات رجال البيع يستوى فى ذلك الانتقالات المحلية داخل المدن أو الانتقالات بين المدن المختلفة ، وبعد ما كان رجال الأعمال ينظرون إلى السيارة على أساس أنها نوع من وسائل الانتقال الترفيهية ، أصبحوا الآن يقدرون المزايا التى تعود عليهم من استخدام السيارة .

وليس هناك شك ، فى أن السيارة كوسيلة من وسائل الانتقال تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة ، فهى :

أولا : غير مقيدة بطريق معين مثل القطار أو الأتوبيس وبذلك فهى تستطيع الوصول إلى المدن والأماكن التى لا تقع على خطوط القطارات والأتوبيس .

ثانياً : الانتقال بالسيارة غير مقيد بمواعيد محددة مثل القطار والطائرة، وبذلك فهي تسمح لرجال البيع بقدرة كبيرة فى تغطية المنطقة البيعية تغطية كاملة .

ثالثاً : إن بعض معدات البيع ، اللازمة من النوع الذى يصعب حمله بواسطة رجال البيع ، ولذلك فإن استخدام السيارة فى الانتقال يمكنهم من نقل هذه المعدات بسهولة .

رابعاً : إن تكاليف الانتقال بالسيارة ليست مرتفعة إذا ما قورنت بوسائل المواصلات الأخرى .

خامساً : إن استخدام رجال البيع للسيارة فى انتقالاتهم يزيد من قيمتهم أمام العملاء .

سادساً : إن انتقال سيارات المؤسسة داخل المنطقة البيعية يعتبر فى حد ذاته إعلان متحرك عن المؤسسة ومنتجاتها وهو لا يتكلف شيئا فى نفس الوقت .

سابعاً : إن رجال البيع أنفسهم يفضلون استخدام السيارة فى انتقالاتهم عن غيرها من وسائل المواصلات الأخرى .

على أنه من الناحية الأخرى ، نجد ان استخدام السيارة فى انتقالات رجال البيع يثير بعض المشاكل للمؤسسة ، ولرجل البيع نفسه .

فأولا : نجد أن السيارة لا تعتبر وسيلة مناسبة فى السفر لمسافات طويلة فهى فى هذه الحالة تعتبر وسيلة بطيئة ، كما أنها أيضاً تكون وسيلة مرتفعة التكاليف فى هذه الحالة .

ثانياً : إن السيارة لا تصلح للسفر فى الليل بعكس القطار والطيارة حيث يمكن استغلال فترة الليل فى السفر .

ثالثاً : إن السيارة قد تتعرض للعطل بسبب الحوادث والإصلاحات مما يؤى إلى التأخير فى إنجاز العمل .

رابعاً : قد أصبح العثور على مكان للسيارة فى الشوارع الموجودة فى وسط المدن الكبيرة ، مشكلة كبيرة ، تؤدى إلى البطء فى إنجاز عمل رجال البيع .

ملكية السيارات :

عندما يتقرر استخدام رجال البيع للسيارات ، تظهر مشكلة ملكية السيارة ، وبعبارة أخرى هل تكون السيارة ملكا للمؤسسة أو ملكا لرجل البيع .

بعض الناس يفضل أن تكون السيارات التى يستخدمها رجال البيع فى انتقالاتهم ملكا للمؤسسة ويؤيدون وجهة نظرهم بعدد من المزايا التى تعود على المؤسسة ، والبعض الآخر يرى أن تكون هذه السيارات ملكا لرجال البيع ويذكرون أيضاً مجموعة من المزايا التى تعود على المؤسسة . كما أن هنالك فريق ثالث يرى أن تستأجر المؤسسة السيارات التى يتنقل بها رجال البيع من إحدى مؤسسات النقل .

مزايا تملك المؤسسة للسيارة :

١ — انخفاض تكاليف التشغيل .

٢ — تجنب المشاكل التى تنشأ من دفع تكاليف الانتقال لرجال البيع فقد تكون هذه التكاليف أعلى مما يجب .

٣ — امكان إختيار السيارات التى تتناسب مع حاجة العمل إذ أنه فى حالة تملك رجال البيع للسيارة ، فإنهم يختارونها على أساس الاستخدام العائلى .

٤ — يمكن استخدام السيارة للاعلان عن المؤسسة ومنتجاتها ، وذلك عن طريق الكتابة ورسم الصور عليها وطلائها بلون خاص وهو ماقد لا يتقبله رجال البيع بسهولة فى حالة تملكهم للسيارة .

٥ — عدم مبالاة رجال البيع بأحوال الطرق المختلفة يؤدى إلى زيادة مجهوداتهم .

٦ — الاعتناء بصيانة السيارات والمحافظة على حسن مظهرها .

٧ — تجنب ضياع الوقت الذى يقضيه رجال البيع فى إصلاح سياراتهم الخاصة .

مزايا تملك رجال البيع للسيارة :

١ — القيادة بحرص عما لو كانوا يقودون سيارات المؤسسة .

٢ — توفير المبالغ التى تستثمرها المؤسسة فى تملك السيارات .

٣ — تجنب مشكلة استخدام رجال البيع للسيارة فى أغراضهم الشخصية .

المقارنة بين تملك المؤسسة وتملك رجال البيع للسيارات :

تتوقف المفاضلة بين اختيار إحدى الطريقتين على مجموعة من العوامل منها :

١ — حجم المؤسسة .

٢ — حجم إدارة المبيعات .

٣ — طريقة تحديد مرتبات رجال البيع .

٤ — نوع السلعة .

فنجد مثلا الشركات الكبيرة التى يوجد بها عدد كبير من رجال البيع أو الشركات ذات المركز المالى الكبير تستطيع أن تمتلك السيارات ، وقد تكون مزايا التملك أكبر من مزايا استخدام سيارات رجال البيع ، لكن هذا الحال لا نتوقعه من شركة صغيرة لا يوجد بها إلا عدد محدود من رجال البيع أن تفضل إمتلاك السيارات اللازمة لانتقال رجال البيع .

وكذلك فإننا نجد مصلحة الشركة أن يستخدم رجال البيع سياراتهم الخاصة لانتقالاتهم إذا كان مرتبهم على أساس العمولة .

وبالنسبة لطبيعة السلع نجد أنه إذا كانت عملية السلع تحتاج إلى حمل عينة كبيرة ، أو إجراء تجربة لتشغيل السلعة مثلا ، فإن عملية البيع تحتاج إلى سيارة من تصميم أو نوع خاص ، ومن الطبيعى أن تكون السيارة ملكا للمؤسسة فى هذه الحالة .

وقد ظهر من إحدى الدراسات التى قامت بها المؤسسة الأهلية لتجارة الأدوية بالجملة بالولايات المتحدة National Wholesale Druggists Association أنه من المفضل إمتلاك رجال البيع للسيارة إذا كانت درجة استخدامهم لها فى أعمال البيع محدودة ، ويقدر الاستخدام المناسب لتملك المؤسسة للسيارة بما يزيد عن ٢٠٠٠٠ ميل فى العام ، أما إذا قل الاستخدام عن ذلك فإن الأوفق تملك رجال البيع للسيارة .

مساعدة المؤسسة لرجال البيع فى شراء السيارة :

إذا تقرر أن الأوفق تملك رجال البيع للسيارة فإننا نجد أن الحالة المالية لرجال البيع لا تمكنهم من شراء السيارة ، ولذلك نجد بعض المؤسسات تقدم قرضاً لرجال البيع لشراء السيارة المطلوبة على أن تخصم قيمة هذا القرض على أقساط شهرية مناسبة فى خلال مدة طويلة نسبياً

مصاريف تشغيل السيارات المملوكة لرجال البيع .

هنالك ثلاث طرق لمحاسبة رجال البيع عن مصاريف تشغيل سياراتهم في أعمال المؤسسة وهي :

١ — دفع مبلغ محدد كل مدة .
٢ — المحاسبة على أساس دفع مبلغ محدد للكيلومتر .
٣ — المحاسبة على أساس المصاريف الفعلية .

وتمتاز الطريقة الأولى بسهولتها بالنسبة لكل من المؤسسة ورجل البيع وكذلك فإن هذه الطريقة تمنع أي خلاف بين رجل البيع والمؤسسة حول تكاليف الانتقال ، وفضلا عن ذلك فإن استخدام هذه الطريقة يسهل عملية تقدير بنود الميزانية التقديرية .

ويلاحظ أنه إذا تقرر استخدام هذه الطريقة فيجب مراعاة تقدير المبلغ على حسب ظروف كل منطقة من المناطق البيعية .

وتتميز الطريقة الثانية بسهولتها وبوجود عنصر تشجيعي بها لرجال البيع على حسن تغطية المنطقة .

ويلاحظ أنه إذا تقرر استخدام هذه الطريقة فيجب مراعاة تقدير سعر الكيلومتر في حالة استخدام السيارة في المدن الكبرى ، وسعر آخر في حالة استخدام السيارة في المناطق الأخرى .

وتتميز الطريقة الثالثة بعدالتها لكل من رجل البيع والمؤسسة ، وإن كانت تحتاج بعض المجهود لإعداد بيان بالمصاريف التي أنفقت ثم مراجعتها ومن المهم بمكان أن نأخذ في الاعتبار تحت أي طريقة من الطرق السابقة كل بنود مصاريف تشغيل السيارة ، وهي تشمل تكاليف البنزين والزيت

والتشحيم والإصلاحات والجراج والرخصة والتأمين وكذلك قسط لاستهلاك السيارة .

التنقل بالقطار :

يمتاز الانتقال بالقطار بعدد من المزايا من أهمها ما يلى :

١ ـ الرخص بالنسبة للمسافات الطويلة .

٢ ـ السرعة فى حالة السفر لمسافات طويلة .

٣ ـ قلة التعب .

٤ ـ استغلال وقت النهار فى عملية البيع والتنقل أثناء الليل .

على أن هنالك بعض العيوب وذلك مثـــل الاضطرار للانتظار الطويل .

فى حالة السفر إلى البلدان الصغيرة ، والمشقة فى حمل العينات والنماذج ، وأخيراً انعدام المواصلات الحديدية بالنسبة لبعض الأماكن .

التنقل بالطائرات :

زاد استخدام الطائرات فى الانتقال فى السنوات الأخيرة ، ويفيد استخدام الطائرة فى التنقل فى حالة البيع فى الأقطار الخارجية ، كما يفيد فى حالة السفر لمسافات طويلة وذلك مثل المسافة بين القاهرة والاسكندرية ، والمسافة بين القاهرة وأسيوط أو الأقصر أو أسوان ، والمسافة بين القاهرة وبورسعيد .

ولاشك أن توفير رجال البيع لجزء من الوقت الذى يضيع فى الانتقال يمكن رجال البيع من استغلاله فى عملية البيع نفسها .

القسم الثانى

تخطيط أعمال البيع

(السياسات البيعية)

مقدمة :

يتوقف النجاح فى أعمال البيع لدرجة كبيرة على وضع خطط أو سياسات بيعية تحدد الخطوط الرئيسية للعمل والتى يجب أن يسير الجميع على هديها ، وتدور السياسات البيعية حول معالجة المشاكل الرئيسية التى تهم رجال البيع مثل اختيار طرق توزيع السلعة، وتحديد التسهيلات الائتمانية التى تمنح للعملاء .

وتتميز السياسات الجيدة بعدد من الصفات ، فيجب أن تكون السياسات طويلة الأجل لاتخضع للتغيير من فترة لأخرى ، ولو أن ذلك لايعنى الجمود فإن السياسات الجيدة يجب أن تكون مرنة بحيث يمكنها مواجهة الظروف المتغيرة أو التى لا يمكن التنبؤ بها عند وضعها .

وكذلك يجب أن تتميز السياسات البيعية بالوضوح .

ولاشك أن وجود سياسات بيعية جيدة تسهل أعمال البيع لرجال البيع وتقوى من فرص التعاون بينهم ، ولما كانت السياسات بصفة عامة تقوم على أساس التجارب السابقة وتحليل الحقائق والمعلومات المختلفة فإن وضع السياسات البيعية يتضمن فى حد ذاته رغبة فى التحسن والإجادة ، كما يمكن المؤسسة من تقيم وتتبع أعمال البيع بالنسبة لمعايير موضوعة من قبل.

وقبل أن نناقش بعض السياسات البيعية الهامة . يجدر بنا أن ننقل هنا ماجاء بالميثاق الوطنى الذى اعتمده المؤتمر الوطنى للقوى الشعبية خاصاً بالخطوط والحدود العامة فى مجال التجارة :

« يجب أن تكون التجارة الخارجية تحت الإشراف الكامل للشعب وفى هذا المجال فإن تجارة الاستيراد يجب أن تكون كلها فى إطار القطاع العام وإن كان من واجب رأس المال الخاص أن يشارك فى تجارة الصادرات وفى هذا المجال فإن القطاع العام لابد أن تكون له الغالبية فى تجارة هذه

الصادرات منعا لاحتمالات التلاعب ، وإذا جاز تحديد نسب فى هذا النطاق فإن القطاع العام لابد له أن يتحمل عبء ثلاثة أرباع الصادرات مشجعاً القطاع الخاص على تحمل مسئولية الجزء الباقى منها .

يجب أن يكون للقطاع العام دور فى التجارة الداخلية ولابد للقطاع العام على مدى السنوات المتبقية من الخطة الأولى للتنمية الشاملة من أجل مضاعفة الدخل فى عشر سنوات أن يتحمل مسئولية ربع التجارة الداخلية على الأقل منعاً للاحتكار ليفسح مجالا واسعاً فى ميدان التجارة الداخلية للنشاط الخاص والتعاونى على أن يكون مفهوما بالطبع أن التجارة الداخلية خدمة وتوزيع مقابل ربح معقول لا يصل إلى حد الاستغلال تحت أى ظرف من الظروف » .

كذلك يجب أن نشير أيضاً إلى القانون رقم ٢٤١ لسنة ١٩٥٩ والذى ينص على أنه لا يجوز أن يحتكر موزع واحد توزيع سلعة منتجة محليا ومحظور استيراد مثيلها من الخارج .

الباب الثامن

سياسة طرق التوزيع

طرق التوزيع

Distribution Channels

من أهم المشاكل التى تواجه إدارة المبيعات فى أى منشأة هى مشكلة اختيار طرق التوزيع المناسبة لها وذلك من بين طرق التوزيع المتعددة التى يمكن اتباعها .

ولو نظرنا إلى طرق التوزيع التى تنتقل خلالها السلع من المنتج إلى المستهلك نجد أنه فى بعض الأحيان تنتقل سلعة معينة من المنتج إلى المستهلك الأخير مباشرة ، بينما أنه فى بعض الأحيان الأخرى نجد أن هذه السلع نفسها تنتقل من المنتج إلى المستهلك بواسطة عدد من الوسطاء Aidle men وهو ما يطلق عليه المؤسسات التسويقية Marketting Institutions ، مثل مؤسسات الجملة wholesalers ومؤسسات التجزئة Retailers والسماسرة ووكلاء البيع Agents وقد تنتقل السلعة فى مثل هذه الحالة من المنتج إلى المستهلك الأخير بواسطة وسيط واحد أو بواسطة أكثر من وسيط من هذه المؤسسات .

واختيار طرق التوزيع له أهمية كبيرة لأى مؤسسة وله آثار عميقة فى السياسات الإدارية المختلفة ، ولا نجد أن طرق التوزيع تؤثر بدرجة كبيرة على سعر البيع الذى يدفعه المشترى ، إذ أن تكاليف التسويق تصل فى المتوسط إلى نصف الثمن الذى يدفعه المشترى وهى تختلف بحسب طريقة التوزيع التى تنساب فيها السلعة ، ومن المهم اختيار طريقة للتوزيع تقل فيها تكاليف التسويق وبالتالى يمكن تخفيض سعر البيع حتى يمكن توسيع دائرة توزيع السلع .

كذلك فإن اختيار الطريقة المناسبة للتوزيع تمكن من تقليل التقلبات التى تحدث فى إنتاج الشركات .

واختيار طريقة التوزيع المناسبة لمؤسسة معينة ليس بالأمر السهل ، فهو يحتاج إلى دراسات وأبحاث مدعمة بالأرقام والاحصائيات ، ومما يزيد الأمر صعوبة أن طرق التوزيع السائدة فى أى بلد تخضع لتطورات مستمرة ، وقد ترى مؤسسة أن مصلحتها تقتضى اتباع طريق معين لتوزيع منتجاتها فى فترة زمنية معينة ثم تكتشف فيما بعد أن الظروف المحيطة بها قد تغيرت وأن مصلحتها تقتضى إتباع طريق آخر من طرق التوزيع المتعددة .

غير أنه بالرغم من الصعوبات السابقة فإن هناك بعض الاعتبارات التى يمكن الاسترشاد بها لاختيار طرق التوزيع المناسبة .

ويمكن تقسيم العوامل التى تؤثر فى اختيار طرق التوزيع إلى عوامل عامة تؤخذ فى الاعتبار بالنسبة لجميع السلع المراد توزيعها ، وهذه العوامل تدور حول العلاقة بين مقدار المبيعات وتكاليف السلع المباعة والأرباح التى تتحقق للمؤسسة نتيجة لذلك ، ومن البديهى أن المنتج يختار طريقة التوزيع التى تمكنه من بيع مقدار معين من السلع بما يحقق له أكبر قدر من الأرباح بعد خصم التكاليف المتنوعة ، وهنا يجب أن نلاحظ أن مقدار المبيعات الذى يحقق للمنتج أكبر قدر من الأرباح ليس من الضرورى أن يكون أكبر مقدار من المبيعات يمكن للمنتج الحصول عليه ، كما أنه من ناحية أخرى فإن تكاليف الإنتاج والتوزيع الخاصة بذلك القدر من المبيعات الذى يحقق للمنتج أقصى الأرباح ليس من الضروى أن تكون أقل التكاليف التى يمكن للمنتج الوصول إليها .

وبالإضافة إلى تلك العوامل العامة فهنالك عدد من العوامل الخاصة التى تتعلق بسلعة معينة أو بمنتج معين ، وذلك مثل طبيعة وظروف السوق الخاصة بسلعة معينة ، ويدخل ضمن ذلك عادات الشراء التى يتبعها العملاء الحاليون والعملاء المنتظرون ، ومن أمثلة ذلك أيضاً طرق التوزيع الحالية المستخدمة فى توزيع السلع المماثلة أو السلع المتقاربة ومدى استخدام المؤسسات المنافسة لهذه الطرق ، وليس من شك أن المركز المالى للمؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة فى تحديد طرق التوزيع التى تتبعها المؤسسة ، كما أن للمساعدات التى يرغب المنتج فى تقديمها للمؤسسات التسويقية أثر كبير فى تحديد طرق التوزيع المناسبة .

دراسة العوامل العامة :

مقدار المبيعات المنتظرة :

من الصعب على المنتج أن يقرر أى طرق التوزيع ستحقق له أكبر قدر من المبيعات ، لأن ذلك يتوقف على درجة الكفاية التى تدار بها المنشآت التسويقية التى تكون طريقة التوزيع ، وكل مايستطيع المنتج عمله هو أن يفترض أن كل هذه المؤسسات تدار بدرجة متماثلة من الكفاءة الإدارية .

والواقع أن مدى تحكم المنتج فى مقدار المبيعات التى تحققها إحدى طرق التوزيع المختلفة يتوقف بدرجة كبيرة على مدى العلاقة بينه وبين الموزعين الذين يقومون بتوزيع السلعة تحت هذه الطريقة ، فمثلا قد يكون من مصلحة المنتج إتباع إحدى طرق التوزيع التى تمكنه من عرض سلعته على الجمهور بواسطة عدد كبير من المؤسسات التسويقية ولكنه قد يرى أن الأفضل له توزيع إنتاجه بواسطة موزع وحيد لعدم إمكانه توطيد صلاته بذلك العدد الكبير من المؤسسات التسويقية فى الحالة الأولى .

تكلفة التوزيع :

ليس من شك أن تكلفة التوزيع التي تنتج عن طريقة معينة للتوزيع تحدد لدرجة كبيرة مدى استخدام هذه الطريقة والمفاضلة بينها وبين غيرها من الطرق ، فقد يؤدى استخدام المنتج لطريقة معينة عند توزيع سلعته إلى تحقيق مقدار كبير من المبيعات ولكنه لا يلبث أن يكتشف أن هذه الطريقة تؤدى أيضاً إلى زيادة تكاليف التوزيع بدرجة أكبر بحيث لا ينتج عن ذلك أية زيادة فى أرباحه ، ومن ثم فإنه يبحث عن طريقة أخرى أكثر مناسبة له .

وقد ظهر من بعض الدراسات التى تمت فى الولايات المتحدة أن طريقة البيع إلى العملاء مباشرة هى أكثر طرق التوزيع تكلفة ، ويرجع ذلك إلى أن البيع المباشر يتطلب تعيين عدد من رجال البيع وما يستتبع ذلك من تنظيم وإشراف على أعمالهم ، ويحتاج ذلك أيضاً إلى مقدار من رأس المال العامل ، كما أن المنتج فى كثير من الأحيان قد يضطر إلى البيع بالأجل وما يكشف ذلك من زيادة مخاطر الائتمان التى يتعرض لها .

وإذا ما قرر المنتج البيع مباشرة عن طريق فتح محال خاصة لذلك فإن هذا يؤدى أيضاً إلى زيادة ما يواجهه من مشاكل تسويقية متعلقة بإدارة هذه المحال مثل تعيين وتدريب رجال البيع واختيار موقع المحل وتجهيزه بالمعدات اللازمة وغيرها من المشاكل الأخرى .

وعادة تكون تكلفة التوزيع فى حالة بيع السلع الصناعية مباشرة إلى العملاء أكثر منها فى حالة بيع السلع الاستهلاكية مباشرة إلى العملاء ، ويرجع ذلك إلى ما يستلزمه بيع السلع الصناعية من مهارة عالية فى رجال البيع وما يستتبع ذلك من زيادة تدريبهم والإشراف عليهم ، وبالرغم من ذلك

فإن كثيراً من المنتجين يفضلون اتباع طريقة البيع المباشر فى حالة السلع الصناعية لاعتقادهم بأنها تحقق لهم نتائج طيبة .

ويجب أن يلاحظ أن تكاليف التوزيع فى حالة البيع المباشر إلى مؤسسات التجزئة تتوقف على نوع مؤسسة العميل ، فإذا كان المنتج يبيع مباشرة إلى مؤسسة كبيرة فمن الطبيعى أن تنخفض تكاليف التوزيع لدرجة محسوسة وذلك بسبب كبر رقم مشتريات العميل وقلة عدد الصفقات التى يعقدها . ولهذا فإن عدداً لا بأس به من المنتجين يفضل التعامل مع تجار الجملة فقط .

الارباح :

على ضوء العلاقة بين مقدار المبيعات التى تحققها طريقة التوزيع وبين قيمة تكاليف التوزيع التى تستلزمها هذه الطريقة يستطيع المنتج أن يفارق بين طرق التوزيع المختلفة ليختار الطريقة التى تحقق الحد الأقصى الممكن من الأرباح .

العوامل الخاصة :

طبيعة السوق :

نقصد بذلك المشترين الذين يتكون منهم سوق المنتج ، وطبيعى أن يختار المنتج طريق التوزيع الذى يمكن المشترى من الحصول على السلعة بالطريقة التى يرغب فيها وذلك من ناحية مكان البيع ومن ناحية توفير السلعة له بالكميات المطلوبة وفى الأوقات التى يحتاج إليها فيها ، وليس من شك أن ذلك يتطلب دراسة لعادات الشراء لدى المستهلك وإلماما بدوافع الشراء التى تكمن وراء رغبته فى السلعة ، فمثلا فى حالة السلع الاستقرابية Convenience goods فإننا نلاحظ أن مايهم المستهلك هو الحصول على السلعة من متجر قريب ، ولهذا فإن هذه السلع يجب أن تباع للمستهلك

بواسطة عدد كبير من متاجر التجزئة ، ولما كان من الصعب على المنتج فى أحوال كثيرة الاتصال بهذا العدد الكبير من السلع فإننا نجد أن الموقف يحتاج إلى البيع أولا إلى عدد من تجار الجملة الذين يبيعون بدورهم إلى تجار التجزئة ، على أنه من ناحية أخرى إذا كان المستهلك قد تعود على شراء سلعة معينة من متجر للبقالة فيجب أن تباع هذه السلعة بواسطة متاجر البقالة بدلا من بيعها بواسطة متاجر التجزئة التى تبيع سلعاً أخرى غير البقالة .

طرق التوزيع المحلية :

من الطبيعى أن يبدأ المنتج أول ما يبدأ قبل اختيار طريقة التوزيع المناسبة بدراسة لطرق التوزيع الحالية التى تتبعها المؤسسات المنافسة ، أو المؤسسات التى تبيع سلعاً متقاربة من سلعته ، وقد يرى بعد دراسة هذه الطرق وتقييم مزاياها وعيوبها ، أن مصلحته فى اتباع نفس الطرق الحالية ، أو قد يرى أن مصلحته تقتضى الخروج عن الطرق المألوفة واتباع طرق أخرى .

المركز التنافسى للمنتج :

إذا كانت درجة المنافسة التى يلقاها المنتج من المؤسسات الأخرى قوية فى السوق فقد يرى أن مصلحته تقتضى اختيار طريقة مباشرة لتوزيع سلعته مما يجعله على اتصال وثيق بالعملاء ، وبذلك يستطيع أن يقف أمام المنافسة التى تقوم بها المؤسسات الأخرى . أما إذا كانت المنافسة ضعيفة فى السوق فإن اختيار طريقة غير مباشرة للبيع لن تقلل من فرص النجاح أمام المنتج .

المركز المالى للمنتج :

قد يرغب المنتج فى اختيار طريقة البيع المباشر إلى المستهلك . بيد أنه

فى مثل هـذه الحالة قد يضطر إلى البيع الآجل إلى عدد من العملاء وقد لاتسمح ظروف المؤسسة المالية بتمويل العمليات الآجلة وبذلك فإن المنتج يضطر إلى العدول عن هذا الطريق واتباع طريقة أخرى من طرق التوزيع الغير مباشر حتى ينأى بنفسه عن مشاكل التمويل وأخطارها .

نطاق التوزيع :

قد يعمد بعض المنتجين إلى توزيع سلعته إلى نطاق شامل Extensive Distribution فيبيع سلعته إلى جميع المؤسسات التسويقية الموجودة بالسوق ، طبيعى أن ذلك لا يعنى أن المنتج يمكنه أن يبيع إلى جميع المؤسسات الموجودة إذ أن تطبيق ذلك من الناحية العلمية يثير عدداً من الصعاب للمنتج .

على أن بعض المنتجين الآخرين بفضل اتباع سياسة أخرى من ناحية نطاق التوزيع وتسمى هذه السياسة بالتوزيع الانتقائى Selectives selling وطبقاً لهذه السياسة لا يبيع المنتج سلعته إلى أية مؤسسة تسويقية ترغب فى الشراء منه بل إنه يعمل على انتقاء عدد من الصفات التى يجب توفرها فى المؤسسات التسويقية سواء كانت لتجارة الجملة أو تجارة القطاعى ولا يبيع سلعته إلا إلى هذه المؤسسات بالذات ، ويختار بعض المنتجين هذه السياسة لتحقيق عدد من النتائج منها إمكان تخفيض تكاليف التوزيع ، ويظهر ذلك عندما يقتصر المنتج فى تعامله على كبار المؤسسات التسويقية ويستبعد المؤسسات الصغيرة الحجم ، كما أن المنتج يمكنه بواسطة هذه السياسة اختيار العملاء الذين يتعاونون معه فى تنفيذ خطته التسويقية بدرجة كبيرة ، وكذلك فإن اتباع هذه السياسة تمكن رجال البيع من زيادة عدد زياراتهم للعملاء المختارين مما يحقق زيادة فى مبيعاتهم .

وبجانب سياسة التوزيع الشامل والتوزيع الانتقائي توجد سياسة ثالثة هي سياسة التوكيل الوحيد Exclusive Agencies ، ويقصد بذلك إعطاء المنتج لمؤسسة معينة الحق وحدها في توزيع سلعته في منطقة محددة ، ويتم ذلك عادة بموجب تعاقد كتابي بين الطرفين ، وكثيراً ما يكون من ضمن شروط هذا التعاقد أن يوافق الموزع على عدم قيامه بتوزيع السلع المنافسة وتكريس جهوده لترويج بيع سلعة المنتج الموكل ، ويحدث ذلك مثلا في حالة توزيع السيارات حيث يعطي لمؤسسة توكيلا وحيداً لبيع ماركة معينة من السيارات على ألا تقوم بتوزيع أي سيارة من ماركة أخرى، فتجد في المنطقة الواحدة توكيلا لشركة جنرال موتورز ونجد توكيلا آخر لشركة فورد وهكذا ، وتتبع بعض شركات التأمين هذه السياسة فتمنح توكيلا وحيداً في منطقة معينة لشخص معين وتشترط عليه ألا يزاول أي نشاط تأميني لحساب شركة منافسة .

على أننا نجد أن بعض المنتجين الآخرين يمنح توكيلا وحيداً لمؤسسة معينة دون أن يشترطوا عليها عدم بيع السلع المنافسة ، وتستعمل هذه السياسة في حالة توزيع السلع الانتقائية Shopping goods حيث يجد الموزع من مصلحته بيع أكثر من ماركة للسلعة الواحدة وذلك مثل مستحضرات التجميل .

ويتبع المنتجون سياسة التوكيل الوحيد لعدد من الأسباب منها ، تحقيق درجة كبيرة من التعاون بين المنتج والوكيل في تنفيذ سياسات المنتج التسويقية وكذلك فإن هذه السياسة تمكنه من تحقيق درجة كبيرة من الإشراف على الأسعار التي يبيع بها الوكيل ، وكذلك بالنسبة للخدمة التي يقدمها الوكيل للعملاء في حالة السلع الميكانيكية للسيارات والثلاجات ، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه السياسة تمكن المنتج من تخفيض تكاليف التوزيع لدرجة كبيرة .

على أنه بجانب هذه المزايا فإن اتباع هذه السياسة قد يؤدى إلى انخفاض مبيعات المنتج نتيجة للاعتماد على مؤسسة واحدة فى التوزيع ، كما أن إعطاء المنتج توكيلا وحيداً لمؤسسة معينة قد يثير ضده الموزعين الآخرين الذين قد يسيئون إلى سمعته وسمعة منتجاته .

طرق توزيع السلع الاستهلاكية :

هنالك عدد من طرق التوزيع التى يمكن اتباعها فى حالة توزيع السلع الاستهلاكية ، فالمنتج يستطيع أن يختار إحدى طرق التوزيع الآتية :

١ — البيع المباشر إلى المستهلك .

٢ — البيع إلى تجار التجزئة .

٣ — البيع إلى تجار الجملة .

٤ — البيع بواسطة وكلاء البيع .

وقد يستعمل المنتج طريقاً من بين هذه الطرق لتوزيع منتجاته ، وقد يستعمل أكثر من طريق واحد ، بل قد يستخدم جميع هذه الطرق .

ويتوقف اختيار أحد هذه الطرق على عدد من العوامل ، مثل طبيعة السلعة ونقصد بذلك ما إذا كانت السلعة من السلع المعمرة أو ما إذا كانت من السلع القابلة للتلف Perishable ، أو ما إذا كانت من السلع الضرورية أو من السلع الكمالية ، وكذلك يفيد معرفة عادات المستهلكين عند شراء هذه السلعة ، وبعبارة أخرى هل السلعة من السلع الاستقرابية Convience أو من السلع التسويقية Shopping أو من السلع الخاصة Speciality

فنجد مثلا أن تعرض السلع للتلف يجعل من المفضل القيام باتباع طريقة

التوزيع المباشر إلى المستهلك وذلك كما يحدث فى حالة اللبن ، كذلك فإن ارتفاع قيمة السلعة يدفع إلى القيام بالتوزيع المباشر لما يتطلبه توزيع السلع من مجهودات ترويجية كبيرة . وبالإضافة إلى ذلك نجد أنه كلما كان تركيب السلعة على مستوى عال من الناحية الفنية أو كلما كان استعمالها يتطلب مهارة كبيرة نجد أن مصلحة المنتج تقتضى أن يكون على صلة مباشرة مع عملائه حتى يستطيع أن يشرح لهم خصائص السلعة من الناحية الفنية ويتعاون معهم لضمان حسن استغلالهم لها ، أما إذا كانت السلعة نمطية أو إذا كان تركيبها أو استعمالها لا يحتوى على صفات فنية فلا ضرر فى بيعها بواسطة الموزعين ، وكذلك كلما كبر حجم السلعة كلما كان هنالك اتجاه لبيعها مباشرة من المنتج إلى المشترين .

ومن العوامل المهمة أيضاً فى اختيار طريقة التوزيع هو هيكل الصناعة ونقصد بذلك درجة التركز فى الإنتاج وموقع المنتجين بالنسبة إلى المستهلكين وعدد السلع بالمجموعة التى تنتجها المؤسسة ، فكلما كان الإنتاج مركزاً فى عدد محدود من المصانع كلما اتجه المنتج إلى تخطى تاجر الجملة والقيام ببعض الوظائف التسويقية التى يقوم بها تاجر الجملة ، وكلما كان المنتجون متباعدين من الناحية الجغرافية بالنسبة للمستهلكين كلما أدى ذلك إلى استخدام تجار الجملة؛ بينما كلما تركز الإنتاج فى منطقة جغرافية معينة كلما كان هنالك ميل إلى البيع المباشر إلى متاجر التجزئة ، وأخيراً كلما زاد عدد سلع المجموعة كلما زاد الاتجاه نحو البيع مباشرة إلى تاجر التجزئة واستبعاد تاجر الجملة .

وبالإضافة إلى ما تقدم نجد أن هيكل تجارة التجزئة له أثر كبير فى اختيار منافذ التوزيع ، ونقصد بذلك عدد متاجر التجزئة التى تبيع السلعة بصفة أساسية ، وكذلك الموقع الجغرافى لهذه المتاجر بالنسبة إلى المنتجين والمستهلكين ، فكلما كان عدد متاجر التجزئة كبيراً كلما كان موقع

متاجر التجزئة مناسباً للمستهلكين ، كلما كان من الأوفق البيع لهذه المتاجر وعدم تخطيها .

البيع المباشر الى المستهلك :

وتنساب السلع من المنتج إلى المستهلك الأخير مباشرة فى عدد من الطرق، فقد يتم ذلك (١) بواسطة مرور رجال البيع على منازل المستهلكين House to house أو (٢) بواسطة الكتالوجات Catalog (٣) وأخيراً قد يتم ذلك بواسطة متاجر تجزئة يمتلكها المنتج .

ويمكن القول إن البيع المباشر إلى المستهلك يرجع إلى عدد من العوامل نذكر منها ما يلى :

١ — المنافسة الشديدة التى يقابلها المنتجون فى السوق تدفع بعض المنتجين للاتصال مباشرة بالمستهلك الأخير لزيادة مبيعاتهم .

٢ — عدم رضاء المنتج عن مجهودات الوسطاء فى توزيع سلعته .

٣ — عدم كفاية عدد الوسطاء من وجهة نظر المنتج .

٤ — رغبة عدد كبير من المستهلكين فى الشراء المباشر من المنتجين .

٥ — مجاراة المنتج لغيره من المنتجين المنافسين الذين يبيعون مباشرة إلى المستهلك الأخير .

على أنه بالإضافة إلى ما تقدم من العوامل التى تدفع المنتجين إلى اختيار طريقة البيع المباشر إلى المستهلك الأخير فهناك عدد من العوامل الأخرى التى تدفع المنتجين إلى البيع المباشر إلى المستهلك بواسطة إحدى الطرق الثلاثة السابق بيانها .

البيع المباشر الى منازل المستهلكين :

يفضل بعض المنتجين استخدام هذه الطريقة فى توزيع سلعهم ، لأنها تمكنهم من توطيد صلاتهم بالمستهلك الأخير وتيسر لهم التعرف على رغباته كما أنها تهيىء لهم فرصة السيطرة والرقابة على السوق بدون حاجة إلى وساطة الموزعين المختلفين .

على أنه يلاحظ أن اختيار هذه الطريقة ليس بالأمر الهين ، فهى تتطلب من المنتج مجهودات كبيرة فى تخطيط أعمال البيع وتعيين وتدريب رجال البيع والإشراف عليهم .

وفيما عدا بعض السلع كالخبز واللبن فإن هذه الطريقة ليست شائعة بدرجة كبيرة فى الجمهورية العربية المتحدة ، على أنه يمكن القول بأن هذه الطريقة يمكن استخدامها فى توزيع الأنواع التالية من السلع :

١ — السلع ذات السعر المرتفع نسبياً .

٢ — السلع التى يكون مجمل الربح فيها كبيراً نسبياً .

٣ — السلع التى يشتريها المستهلك على فترات متباعدة .

٤ — السلع التى يكون لعنصر الجودة فيها أهمية نسبية .

٥ — السلع التى يحتاج بيعها إلى تجربتها أمام المستهلك ، وبصفة خاصة السلع التى يحسن تجربتها فى المنازل .

٦ — السلع التى تشتريها النساء بصفة خاصة .

٧ — السلع التى لا يوجد منها عدة أنواع فى متاجر التجزئة .

٨ — السلع التى يكون عدد العملاء المنتظرين لها قليلا نسبياً .

البيع بالكتالوجات :

هذه الطريقة قليلة الاستعمال فى الجمهورية العربية المتحدة ، وقد يرجع ذلك إلى قلة عدد الأشخاص الذين لا يعرفون القراءة والكتابة ، وحتى فى الولايات المتحدة فإن اتباع المنتجين لهذه الطريقة محدودة لدرجة كبيرة .

البيع بواسطة متاجر تجزئة يملكها المنتج :

كثيراً مايلجأ المنتجون لاتباع هذه الطريقة لتوزيع منتجاتهم وذلك لتوطيد صلاتهم بالعملاء وزيادة معلوماتهم عن أحوال السوق، هذا فضلا عن إمكان سيطرتهم على تنفيذ الخطط التسويقية المختلفة مثل سياسة تحديد أسعار البيع ؛ ومن الأمثلة المعروفة فى الجمهورية العربية المتحدة متاجر التجزئة التى أنشأتها شركة باتا للأحذية لتوزيع منتجاتها ، ومحطات الخدمة التابعة لشركة مصر .

التوزيع المباشر لمتاجر التجزئة :

قد يفضل بعض المنتجين البيع مباشرة إلى متاجر التجزئة التى تقوم بالبيع إلى المستهلك الأخير ، وليس من الضرورى أن يبيع المنتج فى هذه الحالة سلعته إلى جميع متاجر التجزئة ، فقد تقتصر مبيعاته على متاجر التجزئة الكبرى مثل المتاجر ذات الأقسام Department Stores أو المتاجر المتسلسلة Chain Stores .

واتباع هذه الطريقة يعود على المنتج بعدد من المزايا ، منها توطيد صلاته بالعملاء ، وزيادة إلمامه بأحوال السوق أكثر مما لو باع مباشرة إلى تجار الجملة ، كما تمكن المنتج من تحقيق درجة كبيرة من التعاون مع متاجر التجزئة مما يجعل فى استطاعته فيما بعد التأكد من حسن طريقة عرض هذه المتاجر لسلعه ، وكذلك التأكد من كفاية الموجود منها لمواجهة طلبات المستهلكين ، وأخيراً

فإن هذه الطريقة تمكن المنتج من تطبيق مبدأ التخصص مع رجال البيع فيسند إلى كل توزيع سلعة معينة وهو ما يصعب تطبيقه فى حالة البيع إلى متاجر الجملة ، على أن اتباع هذه الطريقة يثير عدداً من الصعاب أمام المنتج، فمثلا سيضطر المنتج إلى إنشاء إدارة كبيرة للمبيعات يعمل بها عدد كبير من رجال البيع اللازمين لتوزيع السلعة إلى عدد كبير من تجار التجزئة وما يستتبع ذلك من مشاكل إدارية خاصة بهم كالتعيين والتدريب والإشراف ، كما أن المنتج فى هذه الحالة سيحتاج إلى أموال إضافية لتمويل عمليات البيع الآجل إلى عدد كبير من تجار التجزئة من المركز المالى المحدود .

ويمكن القول إن المنتجين يمكنهم اختيار هذه الطريقة لتوزيع منتجاتهم فى حالة السلع الآتية :

١ — السلع ذات السوق المتسعة والتى يشتريها عدد كبير من المستهلكين.

٢ — السلع التى تكون نسبة كبيرة من البضائع التى تباع بمتاجر التجزئة.

٣ — السلع القابلة للتلف .

٤ — السلع ذات السعر المرتفع نسبياً .

٥ — السلع التى يرغب المستهلك فى وجود عدد من الموديلات أو عدد من الألوان منها .

٦ — السلع التى تتميز بوجود عنصر المودة بها .

وتتخذ طريقة البيع المباشر إلى تجار التجزئة عدداً من الأشكال ، منها البيع بواسطة السيارات أو الدراجات ، فيقوم رجل البيع بالمرور على متاجر التجزئة وتوزيع السلع المختلفة التى يحملها وكثيراً ما يقوم بتحصيل قيمة المبيعات الآجلة ، وتتبع شركات المشروبات الغازية هذه الطريقة ، وذلك مثل شركة كوكا كولا ، وكذلك تتبع شركات السجاير وعدد كبير من الشركات التى تتبع السلع الغذائية هذه الطريقة .

وقد يقرر المنتج الاقتصار على البيع إلى متاجر التجزئة الكبيرة مثل المتاجر ذات الأقسام ، أو المتاجر المتسلسلة ، وذلك لكبر مشتريات هذه المتاجر من السلع ، ولمتانة المركز المالى لهذه المتاجر مما يقلل الحاجة إلى البيع الآجل ، ومما يقلل مخاطر الديون المعدومة فى حالة البيع بالأجل ، ونتيجة ذلك تخفيض تكاليف التوزيع .

غير أن هنالك عدد من المنتجين الذين لا يرغبون فى البيع ، إلى متاجر التجزئة الكبيرة ، ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب ، منها أن هذه المتاجر قد تعتمد إلى الضغط على المنتجين لتخفيض أسعار البيع ، ومنها أن متاجر التجزئة الكبيرة تعمل دائماً على تمييز السلع التى تبيعها باسمها ، أو بعلامتها الخاصة بدلا من بيعها تحت اسم منتجها الحقيقى ، أو تحت علامته الخاصة وهو ما لا يوافق عليه بعض المنتجين لرغبتهم فى حمل السلع لإسمهم أو لعلامتهم الخاصة .

البيع الى تجار الجملة :

تسمى هذه الطريقة بالطريقة التقليدية وفيها يبيع المنتج سلعته إلى تجار الجملة الذين يبيعونها إلى تجار التجزئة وهؤلاء بدورهم يبيعونها إلى المستهلك الأخير .

والواقع أن متاجر الجملة تؤدى عدداً من الخدمات القيمة لكل من المنتج وتاجر التجزئة ، غير أن هذه الخدمات تختلف بحسب نوع متاجر الجملة ، فبعض هذه المتاجر تؤدى جميع الخدمات التسويقية وتسمى هذه المتاجر بالانجليزية Regular wholesalers والبعض الآخر يؤدى عدداً محدوداً من الخدمات التسويقية ويسمى بالانجليزية Limited service wholesaler .

فبالنسبة للخدمات التى يقدمها النوع الأول من متاجر الجملة للمنتجين

نجد أنها تقوم مقام قسم البيع التابع للمنتج ، فى تأدية عدد من أعمال البيع ، فهى التى تضع خطة التوزيع إلى متاجر التجزئة ، كما أنها تقدم عدداً من المساعدات المالية للمنتجين ، فقد تقدم لهم بعض الأموال مقدماً ، كما أنها تقوم عادة بدفع قيمة ما تشتريه نقداً ، أو فى فترة قصيرة بالنسبة لما تحتاجه ، وكذلك فإن قيام متاجر الجملة بتخزين كميات كبيرة من سلع المنتج لديها ، يقلل من حاجة المنتجين إلى استثمار مقدار كبير من الأموال فى البضاعة المخزونة ، وأخيراً فإن متاجر الجملة تتحمل مخاطر الديون المعدومة لدى تجار التجزئة .

أما بالنسبة لمتاجر القطاعى فإن متاجر الجملة تؤدى لها عدداً لا يستهان به من الخدمات التسويقية أيضاً .

طرق توزيع السلع الصناعية :

يتوقف اختيار المنتج لطريقة توزيع السلع الصناعية على دراسة العوامل العامة والعوامل الخاصة التى سبق أن أشرنا إليها فيما تقدم

غير أنه بصفة عامة نجد أن طرق التوزيع التى يمكن للمنتج استخدامها فى حالة السلع الصناعية أقل من الطرق التى يمكن استخدامها فى حالة السلع الاستهلاكية .

وبصفة عامة نجد أن هنالك طريقان أمام المنتج لتوزيع السلع الصناعية ؛ الأول هو البيع المباشر لمستعملى السلعة ، والثانى هو البيع إلى تجار الجملة الذين يبيعون بدورهم إلى مستعملى السلعة .

البيع المباشر الى مستعملى السلعة :

هذه الطريقة هى الأكثر شيوعا فى توزيع السلع الصناعية ، ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب :

فأولا إننا نجد أن سوق السلع الصناعية بصفة عامة سوق محدودة سواء من الناحية الجغرافية أى منطقة التوزيع أو من ناحية عدد المشترين ، فنجد فى كل بلد من البلاد عدداً من المناطق الصناعية التى تحشد فيها المصانع والمؤسسات التجارية ، ففى الجمهورية العربية المتحدة نجد أن منطقة القاهرة ومنطقة الإسكندرية تكتظان بالمصانع والمؤسسات التجارية بينما نجد معظم المناطق الأخرى تكاد تكون خالية منها . وهذا التركيز يسهل على منتج السلع الصناعية عملية الاتصال بعملائه من الشركات الصناعية والمؤسسات التجارية المختلفة والبيع لهم مباشرة دون وساطة .

وكذلك نجد أن نسبة كبيرة من السلع الصناعية تخضع لمواصفات العملاء ولهذا فإن منتجى هذه السلع يفضلون الاتصال مباشرة مع المشترين لدراسة احتياجاتهم ووضع المواصفات اللازمة ، كما أن هذه السلع فى حالات كثيرة تحتاج إلى إشراف مستمر بعد تشغيلها للتأكد من صحة الطريقة التى تستعمل وتصان بها ، ومن ناحية أخرى نجد أن معظم مشترى السلع الصناعية يفضلون الشراء المباشر من المنتج لتوطيد صلاتهم به والوقوف على أحدث التطورات الفنية فى إنتاج وتشغيل وصيانة هذه السلع ، وفضلا عن ذلك فإن قيمة الوحدة من السلع الصناعية كبيرة نسبياً مما يمكن من الحصول على وفر كبير فى مصاريف التوزيع لو تم بطريق مباشر ، وأخيراً فإن توزيع السلع الصناعية كثيراً ما يتم على أساس مبدأ التبادل Reciprocity إذ أن منتجى السلع الصناعية يحتاجون فى نفس الوقت إلى منتجات عملائهم وعلى ذلك فالعملاء يفضلون الشراء من المنتجين الذين يقومون بالشراء منهم .

ويرى بعض المنتجين الذين يبيعون للمشترى الصناعى مباشرة أن مصلحتهم تقتضى إنشاء فروع للبيع لهم فى عدد من مناطق التوزيع تكون بمثابة مراكز رئيسية لهم فى هذه المناطق وذلك فى حالة اتساع السوق ، والغرض من إنشاء هذه الفروع إرضاء العملاء فى هذه المناطق ، ومن ناحية

أخرى فإن هذه الفروع تقلل الوقت الذى يستغرقه رجال البيع فى التنقل من المركز الرئيسى إلى مكان العملاء .

وقد يقوم بعض المنتجين بوضع كميات من البضاعة بالمخزن فى هذه الفروع وقد لا يسمح بوضع أى بضاعة، ويتوقف ذلك على درجة المنافسة فى السوق وعلى مدى انتظام الطلب ومدى الحاجة إلى السرعة فى تلبية طلبات العملاء وكذلك على مدى الحاجة إلى الخدمة الميكانيكية .

على أن العبرة فى تقرير إنشاء فروع البيع من عدمه ، هى فى تحديد التكاليف التى يتحملها المنتج فى إنشاء الفروع (المصاريف الإدارية المختلفة ومصاريف التخزين) وكذلك الأموال اللازم استثمارها فى الفروع ، ومقارنة ذلك بالمزايا التى تعود على المنتج من اتصاله المباشر بالمشترين ، ومن المسائل الهامة المرتبطة بالبيع المباشر إلى المشترين الصناعيين ، هى أن بعض المنتجين يرون أن الأوفق لهم اتباع سياسة التأجير بدلا من البيع وذلك فى حالة المعدات ، والآلات ، مثل حالة الآلات الحاسبة والآلات الإحصائية .

وقد يتم التأجير على أساس متوسط وقت تشغيل المعدات ، أو قد يتم على أساس معدل الإنتاج ، وقد يدخل ضمن قيمة الإيجار مصاريف الصيانة وقطع الغيار اللازمة لتشغيل هذه المعدات والآلات ، وقد يتم احتساب قيمتها على حدة .

ويرجع اتباع المنتجين لهذه السياسة إلى عدد من الأسباب ، منها أنها تقلل من مقاومة العملاء لاستعمال السلع الكبيرة الثمن ، أو التى يكون معدل الاستهلاك فيها كبيراً ، وبصفة خاصة فى حالة إدخال السلع الجديدة فى السوق لأول مرة حيث تكون السلعة فى أولى مراحل إنتاجها الفنية ، كما أن اتباع هذه السياسة فى بعض الأحوال يمكن المنتج من الحصول على

عائد كبير عما كان يمكنه الحصول عليه فى حالة البيع ، وفضلا عن ذلك فإن اتباع سياسة التأجير تمكن المنتج (المؤجر) من تحقيق إشرافه الكامل على صيانة المعدات ، وبالتالى تمكنه من احتكار بيع قطع الغيار اللازمة لعملية الصيانة .

غير أنه فى مقابل هذه الفوائد التى تعود على المنتج من اتباع نظام التأجير فنجد أن هذه السياسة تحمله بعض التكاليف والأعباء ، فطبقاً لهذه السياسة يحتاج المنتج إلى رأس مال كبير لتمويل السلع التى يؤجرها ، كما أنه يتحمل وحده مخاطر التقادم Obselescence التى تلحق بالسلع المؤجرة بسبب ظهور التحسينات الفنية على الموديلات الحالية .

كما أنه يحتاج إلى إعداد مجموعة من الموظفين الأكفاء المتخصصين فى أعمال الصيانه ، والإصلاح ، وأخيراً فقد يهمل بعض المستأجرين العناية بالسلع المؤجرة أو يسيئون استغلالها مما يزيد من تكاليف الصيانة والإصلاح بالنسبة للمنتج

ومن المسائل التى يجوز التقليل من أهميتها فى حالة إتباع المنتج لسياسة البيع المباشر المسائل المالية التى يواجهها المنتج، إذ أن ارتفاع ثمن الوحدة من السلع الصناعية يجعل من الضروى على المنتج أن يقدم للمشترى بعض التسهيلات المالية لتشجيعه على الشراء ، وقد سبق أن رأينا كيف أن بعض المنتجين يعمد إلى اتباع سياسة التأجير لهذا السبب ، غير أن بعض المنتجين الآخرين يعمد إلى وسيلة أخرى وهى البيع بالتقسيط ، وعادة يحتفظ المنتج بحق ملكية السلعة المباعة لحين كامل الوفاء بقيمتها .

البيع الى تجار الجملة :

بالرغم من أن معظم السلع الصناعية تباع إلى المشترين الصناعيين مباشرة

فإن جزءاً لا يستهان به يباع بواسطة تجار الجملة ، بل إننا فى بعض الأحيان نجد أن الجزء الأكبر من سلعة معينة يباع إلى تجار الجملة الذين يبيعون بالتالى إلى المشترى الصناعى، ويرجع ذلك إلى الخدمات العديدة التى يقدمها تاجر الجملة للمنتج وهى لا تختلف عن الخدمات التى يقدمها تاجر الجملة لمنتج السلع الاستهلاكية .

وهنالك عدد من العوامل التى يجب الاهتمام بها عند اختيار تجار الجملة لتوزيع المنتجات الصناعية، فأولا يجب التأكد من استعداد الموزع لتوزيع السلع ، فكثيراً ما يرغب بعض الموزعين فى القيام بتوزيع منتجات إحدى المؤسسات لا لشىء إلا لرغبتهم فى منع منافسيهم من القيام بذلك . ولذلك يجب التأكد من توافق السلعة مع بقية الأصناف التى يقوم التاجر بتوزيعها.

وكذلك يجب على المنتج التأكد من مركز الموزع وشهرته فى السوق ومقدرته على التوزيع، ويمكن معرفة ذلك من أرقام مبيعاته السابقة، ومن المهم أيضاً أن يتأكد المنتج من مقدرة الموزع على تخزين كميات كبيرة من البضاعة لمواجهة الطلب على السلعة ، وفضلا عن ذلك فإن الموزع الذى يقوم بتوزيع الأصناف المكملة للسلعة والتى فى نفس جودة السلعة يفضل الموزع الذى لا يقوم بمثل ذلك .

كما وأن المنتج يجب أن يتأكد من أن الموزع لديه الإمكانيات الكافية لتسهيل توزيع السلعة مثل إمكانيات التخزين وحسن العرض الداخلى للسلع وإمكانيات الصيانة والتصليح ، ومن المهم أيضاً أن يكون المركز المالى للموزع كافياً لتمكينه من شراء الكميات اللازمة للتخزين وسداد المستحق عليه فى الوقت المحدد لذلك ، وأخيراً فإنه من الضرورى أن يوافق الموزع على اتباع سياسة لتسعير السلعة تتناسب مع السياسة التى يسير عليها المنتج .

على أنه بالإضافة إلى البيع إلى تجار الجملة الذين يشترون السلع من

المنتج ويبيعونها للمشترى الصناعى فإننا نجد أن بعض المنتجين يفضلون بيع سلعهم عن طريق وساطة بعض المؤسسات التسويقية التى لا تشترى السلعة منهم بل تقوم بمجرد التوسط بين البائع والمشترى ، ومن أمثلة هؤلاء السماسرة Brokers ووكلاء الفبارك Manufacturers Agents ووكلاء البيع . Selling Agents

وبالإضافة إلى تعريف المنتج (البائع) بالمشترى فإن هؤلاء الوسطاء يقدمون عدداً آخر من الخدمات الجليلة للمنتجين ، فكثيراً ما يقدمون لهم الكثير من المعلومات عن السوق والظروف المحيطة به كما يقدمون لهم النصائح القيمة عن اتجاهات السوق فى المستقبل .

وتصلح هذه الطريقة لتسويق منتجات المنتجين الذى يقوم بإنتاج صنف واحد من السلعة أو مجموعة محدودة منها ، إذ أنه ليس من المنتظر أن يولى تجار الجملة هذه الأصناف المحدودة عناية كبيرة ، ولهذا يلجأ المنتجون فى هذه الحالة إلى وكلاء البيع أو وكلاء الفبارك .

وأخيراً فقد يمنح المنتج توكيلا وحيداً لمؤسسة واحدة معينة لتسويق منتجاته فى منطقة معينة .

تجارة الجملة والاشتراكية العربية :

يرى البعض أن تجارة الجملة تتعارض مع الاشتراكية العربية وتوفير الهامش التجارى الذى كانت تحصل عليه هذه المنشآت .

وهنا نود أن نوجه النظر إلى أن البعض يخلط بين مفهوم تجارة الجملة والوظائف التى تؤديها إلى المجتمع ممثلا فى كل من المنتج وتاجر التجزئة ، وبين شكل الملكية التى يجب أن تسود فى قطاع تجارة الجملة ، فالذى لا شك فيه أن تجارة الجملة عملية ضرورية لتنظيم وتيسير تداول السلع من مكان

الإنتاج إلى مكان الاستهلاك ، وهى تؤدى عدد من الخدمات التسويقية لكل من المنتج وتاجر التجزئة . فإذا ما ألغيت تجارة الجملة كان على كل من المنتج وتاجر التجزئة أن يقوما بأداء كل أو بعض الخدمات التى كانت تؤديها تجارة الجملة لهما .

ومعنى ذلك فإن إلغاء تجارة الجملة لا يترتب عليه إلغاء الخدمات التسويقية التى كانت تقوم بها ، ولكن كل ما هنالك أن عبء هذه الخدمات سوف ينتقل إلى كاهل كل من المنتج وتاجر التجزئة ، وبالتالى فلن يكون هنالك أى وفر فى تكاليف التسويق عن طريق توفير هامش الربح الذى كانت تحصل عليه تجارة الجملة ، ولكن الوفر فى تكاليف التسويق يتوقف فقط على مدى كفاءة المؤسسات التى تقوم بأداء الخدمات التسويقية يستوى فى ذلك أن تكون تلك المؤسسات هى مؤسسات الإنتاج ، أو مؤسسات الجملة أو مؤسسات التجزئة ، وهنا نرى أن المنتج يختار طريقة التوزيع المناسبة لظروفه الخاصة ، وطبيعة السلعة ، وهنا نلاحظ أن توزيع السلع فى بعض الأحوال بواسطة متاجر الجملة يكون هو الطريق المناسب وفى أحوال أخرى قد يكون التوزيع بواسطة متاجر التجزئة هو الطريق المناسب ؛ كما أنه فى أحوال أخرى قد يكون التوزيع المباشر هو الطريق المناسب وذلك حسب ما بينا فيما تقدم .

على أن شكل الملكية التى تكون عليه تجارة الجملة موضوع آخر ، هل تكون ملك القطاع العام ، أم هل تكون ملك القطاع الخاص ، فذلك أمر يتعلق بالنظام العام للمجتمع ، وهنا لا بد لنا من الرجوع إلى الميثاق الذى يقضى بأن يتحمل القطاع العام على مدى السنوات المتبقية من الخطة الأولى للتنمية الاقتصادية ربع التجارة الداخلية على الأقل منعاً للاحتكار ، ليفسح مجالا واسعاً فى ميدان التجارة الداخلية للنشاط الخاص والتعاونى

على أن يكون مفهوما أن التجارة الداخلية خدمة وتوزع مقابل ربح معقول لا يصل إلى حد الاستغلال .

وهنا يرى بعض الناس أن تسرى هذه الحدود على جميع قطاعات التجارة الداخلية كل على حدة ، بينما يرى البعض أن العبرة بحجم التجارة الداخلية كلها بمعنى أنه يجوز فى أوجه نشاط معينة أن يسيطر القطاع العام عليها بالكامل ، ومن رأينا أن الرأى الثانى أقرب إلى المنطق والواقع . فمن ناحية فإن الميثاق عندما تكلم عن نصيب القطاع العام ، تكلم عن الحد الادنى وترك الباب مفتوحا أمامه لأى زيادة محتملة؛ ومن ناحية أخرى فإن الميثاق قصد من دخول القطاع العام فى مجال التجارة الداخلية أولا وأخيراً لمنع الاحتكار والاستغلال، فإذا كانت تجارة الجملة المملوكة للقطاع الخاص تتسم بطابع الاحتكار أو الاستغلال لكان من الواجب على القطاع العام أن يتدخل فوراً ليزيل هذا الاحتكار أو الاستغلال حتى ولو أدى ذلك إلى تملك القطاع العام لنشاط معين بالكامل ، وإذا كانت هنالك أولويات فى هذا الشأن فى قطاع المواد الغذائية والمنسوجات ليأتى فى المقدمة ، إذ أنه ليس من المقصود أن يقبل أى صورة من صور الاحتكار أو الاستغلال فى قوت الشعب وكسائه .

على أنه فى نفس الوقت لابد لنا أن نطالب القطاع العام عند ما يتملك تجارة الجملة أن يؤدى لمتاجر التجزئة نفس الخدمات التى كان يؤديها القطاع الخاص من قبل ، ويأتى فى مقدمة هذه الخدمات منح الائتمان والسرعة فى تنفيذ الطلبيات وحسن التشكيل .

التعاون بين المنتج والموزعين :

لا تقتصر عملية اختيار وسيلة مناسبة للتوزيع على مجرد اختيار هذه الوسيلة . فمن المهم بمكان أن يقوم المنتج بوضع سياسة توزيعية تتعلق بمدى المساعدات التى يقدمها للموزعين أو المساعدات التى يتوقعها منهم .

حالة السلع الاستهلاكية :

يستخدم منتجو السلع الاستهلاكية المؤسسات التسويقية بدرجة أكبر من منتجى السلع الصناعية لتوزيع منتجاتهم، ولذلك فإن مشكلة التعاون بين المنتج والموزع تزداد تعقيداً فى حالة توزيع السلع الاستهلاكية .

والواقع أن هناك مجال كبير للتعاون بين المنتج والموزعين ، على أننا سنقصر دراستنا على بعض الأنواع الهامة التى يتجلى فيها التعاون بين الطرفين ، ومن أمثلة ذلك المساعدات الإدارية التى اصطلح على تسميتها بمساعدات الموزعين Dealers-help ومنها الخدمات التى يؤديها رجال البيع المتخصصون للموزعين .

مساعدة الموزعين :

يشمل هذا النوع من المساعدات جميع المساعدات التى يعطيها المنتج إلى الموزعين من تجار الجملة والقطاعى والتى الغرض منها ترويج مبيعات السلعة . على أن كتاب إدارة المبيعات اصطلحوا على إطلاق كلمة مساعد الموزعين على ما يقوم به المنتج من مساعدة للموزعين فى تحسين طرق إدارة الأعمال وما يبذله من مساعدات فى النشاط الإعلانى وأعمال ترويج المبيعات ، وكذلك كل ما يتعلق بزيادة الكفاية الإنتاجية لرجال البيع فى المؤسسات من موزعين ومن تجار جملة وتجزئة .

ويدخل تحت المساعدة الخاصة بتحسين طرق العمل والمساعدات الخاصة بالتنظيم الداخلى للمتجر وتحسين المعدات والأدوات واستخدام الطرق الحديثة فى المحاسبة ، ويدخل ضمن ذلك أيضاً دراسة وتحليل أعمال البيع فى مناطق التوزيع المختلفة .

ويدخل ضمن المساعدات الخاصة بالإعلان وترويج المبيعات ما يقوم

المنتجون بإصداره من نشرات وخطابات تبين خصائص السلع واستعمالها، وكذلك تبين أسماء الموزعين الذين يبيعون السلعة يدخل ضمن ذلك إعداد الكتيبات التى يقوم الموزعون بتوزيعها على العملاء ، كذلك يدخل ضمن هذه المساعدات ما يقوم به المنتجون من توزيع عينات مجانية على المستهلكين فى المناطق التى يعمل بها الموزعون ، كما أن بعض المنتجين يقومون بإمداد الموزعين باللافتات الصغيرة التى تعلن عن السلعة والتى توضع فى نوافذ المتاجر وبعض المنتجين يتقاسمون مع الموزعين قيمة مصاريف الإعلان المحلى فى مناطق التوزيع المختلفة ، كما يرسل بعض المنتجين الإخصائيين فى إعداد واجهات المتاجر .

ويدخل ضمن المساعدات الخاصة برفع الكفاية الإنتاجية لرجال البيع الذين يعملون فى مؤسسات التوزيع ما يقوم به المنتجون لتدريب وتشجيع رجال البيع فى هذه المؤسسات ومن ذلك إقامة مسابقات لهم وكذلك إقامة مؤتمرات وإصدار نشرات وغيرها .

رجال البيع المتخصصين :

سبق أن بينا طبيعة العمل الذى يقوم به رجال البيع المتخصصين والمساعدات التى يقدمونها للموزعين الذين يبيعون سلع المنتج .

مساعدات المنتجين للموزعين فى حالة السلع الصناعية :

يعتبر الإعلان الصناعى والخدمات التى يقوم بها رجال البيع المتخصصين والزيارات التى يقوم بها كبار موظفى المؤسسات المنتجة للموزعين من أهم أنواع المساعدات التى يقدمها المنتجون للموزعين .

بيع بضاعة الأمانة :

يقوم بعض المنتجين بإرسال سلع لبعض الموزعين لبيعها لحسابهم وتحت ذمتهم دون أى التزام من جانب الموزعين ، وبعبارة أخرى فإن ملكية

السلع تظل للمنتج ، وعلاقة الموزع به لا تخرج عن كونها تكليف ببيع هذه السلع لحسابه وبالأسعار التى يحددها . ثم تسديد قيمة المبيعات له وذلك بعد خصم المصاريف والعمولة المستحقة للموزع ، أو رد السلع الغير مباعة إذا رغب أحد الطرفين فى ذلك ، ولو أن هذه الطريقة تستعمل فى بيع كل من السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية إلا أنها أكثر شيوعا فى حالة السلع الاستهلاكية .

١ — توسيع سوق السلع لأن عدداً كبيراً من تجار الجملة والقطاعى يحجمون عن وضع السلعة فى متاجرهم فى حالة البيع الحقيقى ، ولكنهم لا يمانعون فى تخزينها وبيعها إذا لم يتحملوا أية التزامات مالية فى سبيل ذلك .

٢ — يفيد اتباع هذه الطريقة فى الرقابة على أسعار البيع التى يحددها المنتج بحيث لا يستطيع الموزعون الخروج عليها .

٣ — يفضل عدد كبير من الموزعين التعامل مع المنتجين على أساس هذه الطريقة بسبب انعدام ما يتحملونه من مخاطر فى بيع هذه السلع .

على أنه بجانب هذه المزايا السابقة ، فإن اتباع هذه الطريقة يثير بعض الصعوبات للمنتجين منها :

(أ) إذا لم يحسن المنتجون اختيار الموزعين الذين ترسل إليهم بضاعة الأمانة فنتيجة ذلك زيادة مستثمرات المنتج فى السلع التى يرسلها للموزعين وزيادة المخاطر التى يتعرض لها فى حالة انخفاض الأسعار فى السوق أو بسبب التقادم عند ظهور الموديلات الجديدة .

(ب) قد يهمل بعض الموزعين فى توزيع السلع التى يحصلون عليها على أساس بضاعة الأمانة على حساب السلع التى يشترونها لحسابهم الخاص ،

ولذلك فمن الضرورى أن يقوم المنتجون بتتبع مالهم من بضائع أمانة لدى الموزعين حتى لا تصبح من الأصناف الراكدة Sloopers .

(حـ) لايرغب البعض فى الحصول على سلع على أساس بضاعة الأمانة بسبب عدم قيام المنتجين بعمل النشاط الكافى لترويج البيع أو بسبب مغالاة بعض المنتجين فى طلب تقارير دورية من الموزعين عن مدى توزيع سلعهم .

ويمكن القول إن طريقة بضاعة الأمانة تستخدم لتحقيق غرضين :

أولا — زيادة المبيعات من السلعة وبصفة خاصة فى حالة السلع الجديدة .

ثانيا — تحقيق درجة الإشراف على أسعار البيع التى يحددها المنتج للسلعة .

طريقة بيع المنسوجات القطنية فى مصر :

من البحث الذى قدمه الأستاذ شوقى حسين عبدالله للحصول على درجة الماجستير فى التجارة (إدارة أعمال) ، وموضوعة تسويق المنسوجات القطنية فى مصر ، تبين أن معظم الشركات التى شملها البحث (والتى بلغ عددها ١٩ شركة تمثل أهم المنتجين فى مصر) تبيع مباشرة إلى تجار الجملة ولمتاجر التجزئة الكبيرة فقط دون تدخل أى وسطاء ، وأحيانا تبيع بعض الشركات عن طريق وكيل للبيع ولكنها حالات فردية .

وقد تبين من البحث أيضاً أن تاجر الجملة بدوره يبيع إلى تجار جملة آخرين أقل منه من ناحية المركز المالى ومنهم إلى تجار جملة ثم تجار التجزئة (السريحة أو الدلالات وخصوصاً فى الأرياف) أو قد يتم البيع مباشرة إلى تجار التجزئة وأحياناً يتوسط بينهما سمسار لإتمام الصفقة مقابل عمولة بسيطة جداً .

كما اتضح أيضاً أن ورش التفصيل تشترى الأقمشة اللازمة لها عادة من تجار

الجملة ، وذلك لأن الشراء يكون بكميات محدودة نوعا كما أن مركزها المالى قد لا يعتمد عليه كثيراً ، كما أن هناك بعض المبيعات التى تتم عن طريق المزاد العلنى وأخيراً فإن الشركة قد تبيع للحكومة وللهيئات الأخرى عن طريق التقدم بعطاءات فى المناقصات التى تعلن عنها .

ويرجع السبب إلى اعتماد المنتجين بصفة رئيسية على تجار الجملة لتوزيع المنسوجات إلى عدد من العوامل ، منها قوة المركز المالى لتجار الجملة وقلة المخاطر التى يتعرض لها المنتج عند منحهم الائتمان ، ويؤيد ذلك ماأظهرته أرقام التعداد الصناعى والتجارى لسنة ١٩٤٧ حيث يظهر منها أن أكثر من ٨٥ ٪ من المتاجر فى تجارة المنسوجات فى مصر يقل رأس مالها عن ١٠٠٠ ج .

ويتوقف عدد تجار الجملة الذين تتعامل معهم الشركات المنتجة على نوع الأقمشة الشعبية عن طريق ٢٧٩ عميلا ، كما يقدر عدد عملاء شركة الغزل الأهلية المصرية بحوالى ٢٥٠ ، أما شركة صباغى البيضا حيث معظم إنتاجها من الأقمشة الراقية وأصنافها متعددة بحيث تصل هذه الأصناف إلى مائة صنف فهى تراعى الدقة فى اختيار عملائها ، وإلى عام ١٩٥٧ لم يزد عدد عملائها على ٣١ عميلا الكثير منهم عبارة عن محلات تجزئة كبيرة (أنظر رسالة الأستاذ شوقى حسين السابق الإشارة إليها) .

طرق بيع الصلب بالولايات المتحدة :

ليس المقصود بالصلب سلعة واحدة بل فى الواقع مجموعة من السلع المختلفة مثل ألواح الصاج ومثل الحديد المبروم ومثل أسلاك الصلب ومثل مواسير الصلب وكل من هذه السلع يختلف عن السلع الأخرى من ناحية الشكل والحجم والخصائص الكيماوية والميكانيكية .

ومعظم إنتاج الصلب يتم طبقاً لمواصفات خاصة باستعمالات العملاء ولو أن قدراً منه ينتج بدون سابق طلب ويحتفظ به فى مخازن المنتجين ، وكذلك فإن قدراً كبيراً منه له عدد من الاستعمالات .

والصلب بصفة عامة يمكن الاحتفاظ به لمدة طويلة نسبياً بدون أن يتعرض للتلف .

وبعض منتجات الصلب تستعمل دون إدخال أى تغيير على شكلها كما فى حالة المسامير والأسلاك وقضبان السكك الحديدية .

وفضلا عن ذلك فإن سعر الكيلو من الصلب يعتبر صغيراً جداً بالنسبة لعدد كثير من السلع الأخرى .

ويمكن تلخيص الصفات التى يتميز بها الصلب والتى لها أثر كبير على اختيار طرق التوزيع المناسبة فيما يلى :

١ — انخفاض سعر الوحدة نسبياً .

٢ — ثقل الوزن وفى حالات كثيرة اتساع الشكل مما يجعل تكاليف النقل تمثل نسبة كبيرة من تكلفة الصلب بالنسبة للمستهلك .

٣ — التوحيد النسبى فى أنواع الصلب مما يجعل منتجات المنتجين المختلفة مقبولة لدى المشترين .

٤ — الطبيعة الفنية للصلب ، الأمر الذى يتطلب إلمام رجال البيع بعدد من المعلومات الفنية .

٥ — معظم مشترى الصلب من المؤسسات الصناعية والتجارية الذين يشترون الصلب لاستعماله كمادة أولية فى إنتاج الأنواع المختلفة من السلع المعدنية

٦ — يوجد بالولايات المتحدة حوالى ٧٥ شركة تنتج كتل الصلب ، كما يوجد أيضا حوالى ١٢٥ شركة لا تقوم بإنتاج كتل الصلب ولكنها تقوم بإنتاج منتجات الصلب النهائية ، والقليل من شركات الصلب تقوم بإنتاج مجموعة كاملة من منتجات الصلب .

٧ — يتركز عدد كبير من مشترى الصلب فى المناطق الصناعية بالولايات المتحدة كما يميل إنتاج الصلب إلى التركز فى بعض المناطق الصناعية نظراً لأن المواد الأولية اللازمة لصناعة الصلب مثل الفحم وخام الحديد والحجر الجيرى تعتبر من المواد الكبيرة الحجم الرخيصة الثمن .

٨ — الإنتاج الاقتصادى للصلب يتطلب إنتاج أنواع معينة من أحجام معينة خلال فترة طويلة نسبياً لأن تغيير معدات الدرفلة Roils عملية مرتفعة التكاليف وتستغرق وقتاً كبيراً ولهذا فإن الإنتاج الإقتصادى يتطلب الحصول على طلبيات للإنتاج قبل تحديد موعد الدرفلة بفترة كافية .

طرق التوزيع :

توزع الشركات المنتجة للصلب حوالى ٨٠ ٪ من إنتاجها مباشرة إلى مستهلكى الصلب من الشركات الصناعية ، ويتم البيع بواسطة رجال البيع .

ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب منها :

١ — انخفاض سعر الوحدة الوزنية من الصلب بالنسبة لغيرها من السلع .

٢ — ارتفاع تكاليف النقل نسبياً .

٣ — إنتاج الصلب يتم طبقا لمواصفات العملاء .

٤ — الطبيعة الفنية للصلب تستلزم الاتصال المباشر بين المنتج والمستهلك.

٥ — رغبة عدد كبير من المشترين فى الشراء المباشر من المنتجين .

وبطبيعة الحال تختلف النسبة المئوية التى تباع مباشرة من المنتج إلى المستهلك الصناعى بحسب نوع المنتجات ، فمثلا نجد أن ١٠٠ ٪ من إنتاج قضبان السكك الحديدية يباع مباشرة إلى شركات السكك الحديدية بينما تنخفض هذه النسبة إلى ١٦ ٪ فى حالة الأسلاك الشائكة .

ومعظم المبيعات المباشرة تتم على كميات كبيرة نسبياً . أما بيع الكميات الصغيرة فتقوم به متاجر الصلب حيث يوجد منها حوالى ٢٨٫٠٠٠ متجر تقوم ببيع الطلبات الصغيرة سواء إلى الشركات الكبيرة أو الصغيرة .

وظاهر مما تقدم أن طرق توزيع منتجات الصلب وليدة ظروف وعوامل معينة تتعلق بطبيعة السلعة والطلب عليها .

طرق توزيع السيارات بالولايات المتحدة :

فى أول عهد صناعة السيارات كانت الشركات المنتجة للسيارات تستعمل ثلاث طرق لتوزيع منتجاتها وهى :

١ — طريقة البيع إلى الموزعين ثم إلى المستهلكين .

٢ — البيع عن طريق فروع البيع التابعة للشركات المنتجة .

٣ — البيع بواسطة وكلاء البيع Bealers .

وبمرور الزمن اتجهت الشركات المنتجة إلى الإقلال من استعمال الطريقتين الأولى والثانية وزاد ميلها إلى استعمال الطريقة الثالثة حتى أصبحت هذه

الطريقة هى الطريقة الوحيدة المستخدمة ، وبعبارة أخرى أصبح توزيع السيارات يتم من المنتج إلى تاجر التجزئة (الوكيل) مباشرة ، وأصبح المنتجون يقومون بوظيفة تاجر الجملة الذى كان يقوم بها الموزعون .

ويتميز إنتاج السيارات بعدد من الصفات ، فأولا لا تسير مصانع تجميع السيارات طبقا لنظام الإنتاج الكبير ، فمثلا فى سنة ١٩٥٠ كان إنتاج شركة جنرال موتورز (فرع الشيفروليه) حوالى ١٠ مليون سيارة تجمع فى عشرة مصانع ، وبلغ إنتاج شركة فورد من السيارات الفورد ما يزيد على مليون سيارة تجمع فى ١٥ مصنعاً .

وبالإضافة إلى ذلك نجد أن إنتاج السيارات بالولايات المتحدة يتركز أولا من ناحية الموقع فى ولاية متشجن وبصفة خاصة فى منطقة ديترويت ، ولو أنه فى السنوات الأخيرة بدأت بعض الشركات فى تطبيق نظام مبدأ اللامركزية على موقع وحداتها الإنتاجية .

ومن ناحية حجم الإنتاج نجد أن الثلاث شركات المعروفة بالشركات الكبيرة Big three وهى شركة جنرال موتورز وشركة فورد وشركة كريزلر ما زالت تنتج الجزء الأكبر من إنتاج السيارات بالولايات المتحدة ويقدر إنتاجها بحوالى ٨٧ — ٩٠٪ من جملة إنتاج السيارات بأمريكا . وليس من شك أن التزايد السريع فى الإنتاج وفى حجم الإنتاج وتركيزه فى عدة موديلات من السيارات ساعد كثيراً على الاتجاه نحو طريقة التوزيع المباشر إلى تاجر التجزئة (وكيل بيع) .

أما من ناحية الطلب على السيارات فنجد الطلب المتزايد عليها يرجع إلى عدد من العوامل ، مثل إنشاء الطرق الحديثة ، وزيادة عدد السكان وارتفاع مستوى المعيشة ، كذلك ظهور عدد من الضواحى حول المدن الكبرى .

وبالرغم من زيادة الطلب المستمر فقد تعرض إنتاج السيارات لتقلبات الدورة الإقتصادية خلال أزمة ١٩٣٠ المشهورة ؛ ويرجع ذلك إلى أن السيارة تعتبر من السلع المعمرة والتى يمكن إطالة مدة استعمالها وتقصيرها طبقاً لرغبة صاحبها .

ويلاحظ أن الطلب على السيارة يمكن تقسيمه إلى طلب جديد وطلب لاستبدال السيارات المستهلكة بسيارة جديدة ، وتقدر نسبة الطلب الأخير بحوالى ٧٥٪ من الطلب الكلى على السيارات ، وهذا ما تهىء الطلب على السيارات بعضاً من الاستقرار ولو أنه فى نفس الوقت يثير نوعا من المنافسة القوية بين المنتجين ، ومن شأن ذلك أن يجعل المنتجين يفضلون الاتصال المباشر الوثيق مع تجار التجزئة .

والآن يمكننا أن نستعرض التطور التاريخى الذى حدث لطريق التوزيع المتبعة فى صناعة السيارات .

ففى أول القرن الحالى كان الطلب على السيارات أكبر من الطاقة الإنتاجية للمصانع وبذلك فلم يكن هنالك مشكلة تسويقية بالنسبة للمنتجين ، وكذلك فإن طريقة التوزيع التى كانت سائدة هى الطريقة التقليدية (المنتج — تاجر الجملة — تاجر التجزئة) إذا لم يكن هنالك ما يدعو المنتج إلى استثمار أمواله فى إنشاء وحدات تسويقية بل كان همه زيادة المستثمر فى الوحدات الإنتاجية .

وليس من شك أن تاجر الجملة فى أوائل القرن الحالى قدم عدداً من الخدمات الجليلة لمنتجى السيارات وصناعة السيارات ، وقد ظل مركز تاجر الجملة قوياً فى توزيع السيارات طوال ما كان الإنتاج أقل من الطلب وطول ما كانت مقدرة المنتج المالية محدودة وطول ما كان الإنتاج مركزاً فى عدة مناطق فى الوقت الذى كان السوق فيه متسعاً .

وبعد ذلك أخذ الإنتاج فى التزايد بخطى سريعة وفى الوقت نفسه قوى المركز المالى للمنتجين مما أدى إلى الاستغناء عن الخدمات التى يؤديها تاجر الجملة والاكتفاء بخدمات تاجر التجزئة . وساعد على ذلك الاتجاه إلى لامركزية وحدات الإنتاج فى مناطق التوزيع المختلفة مما قلل الحاجة إلى وظيفة التخزين الذى كان يقوم بها تاجر الجملة .

وبالرغم من رغبة المنتجين فى زيادة مبيعاتهم إلا أنهم يتبعون سياسة التوزيع الإنتقائى فيختارون من وكلاء التوزيع الممتاز منهم ، والغرض من تحديد عدد وكلاء التوزيع (تجار التجزئة) هو إمكانهم توزيع حجم مناسب من السيارات يحقق لهم دخلا مناسبا ؛ كما أنه من ناحية أخرى نجد أن انتقاء وكلاء التوزيع بمعرفة المنتج يمكنه من اختيار الوكلاء الذين على استعداد لتوفير الخدمة اللازمة وكذا قطع الغيار بالمقادير المناسبة ، كما أنهم أميل إلى التعاون مع المنتج فى مجالات التعاون المختلفة وأميل إلى تقبل مقترحاته مما يؤدى فى النهاية إلى حسن أداء الوظيفة البيعية .

بعض المشاكل عن طرق التوزيع

شركة General Mills الامريكية :

نشاط هذه الشركة الأساسى هو طحن الدقيق ، وأعقاب الحرب الكبرى الثانية قررت إدارة الشركه القيام بإنتاج الأدوات المنزلية الكهربائية الصغيرة وعينت الشركة مستر R. Imhoff لرئاسة القسم الجديد وبدأت الشركة بعمل حملة إعلانية تمهيدية عن طريق الإعلانات والنشرات الموجهة للمؤسسات التى تتجر فى هذا النشاط مبينة التقدم الفنى الذى يحدث فى هذا النشاط ، وبعد إدخال السلعة الأولى فى السوق وكانت عبارة عن مكوى كهربائية بدأت الشركة بحملة مركزة للإعلان عن السلع التى تنتجها .

وقد حددت الشركة سعر بيع التجزئة بمبلغ ١٥ و ١٠ دولار مع إعطاء تجار الجملة الخصم المعتاد فى هذه التجارة وقدره ٥٠ ٪ وكذلك خصما خاصاً لتعجيل الدفع بمعدل ٢ ٪ إذا دفعت قيمة المشتريات فى خلال عشرة أيام تبدأ من نهاية الشهر الذى عقدت فيه الصفقة ، وعلى أساس ان يقوم تاجر الجملة بالسماح لتاجر التجزئة بخصم مبلغ ٤٠ ٪ بالنسبة للمتاجر الكبيرة ، ٣٣⅓ ٪ بالنسبة للمتاجر الصغيرة ، ثم بدات الشركة تفكر فى وضع سياسة لمنافذ التوزيع . ومع أن الشركة غير مقيدة بوضع معين إلا أن الشركة ترى ضرورة الاستفادة من أخطاء المنافسين الآخرين ، ومن رأى المستر Imhoff أن على الشركة إلتزاماً بوضع منتجاتها فى متناول المستهلكين وفى كل مكان يرغبون فيه وعلى ذلك فقد اتخذت الشركة سياسة بيعية تقضى ببيع السلع الجديدة إلى كل تاجر تجزئة تتوفر فيه الشروط التى تضعها الشركة .

وبالنسبة لتجار الجملة قررت الشركة تسويق المنتجات الجديدة بواسطة عدد من متاجر الجملة على أساس حق امتياز فى منطقة معينة على أن يترك لمديرى فروع الشركة حق اختيار متاجر الجملة وتحديد العدد اللازم ، وكانت الشركة قد قسمت السوق الأمريكية إلى ١٧ منطقة يرأس كل منها مدير له سابقة فى بيع الأجهزة المنزلية ، وجميع المبيعات يجب أن تتم عن طريق متاجر الجملة فيما عدا المبيعات إلى متاجر التجزئة الكبرى ذات الفروع حيث تبيع لهم الشركة مباشرة على نفس الأسس التى تتعامل بها مع متاجر الجملة ، ومن رأى إدارة الشركة أن متاجر الجملة لن تعترض على قيام الشركة بالبيع المباشر للعملاء ، وطبقاً لهذه السياسة فإن متاجر التجزئة الكبرى الغير مسلسلة لن يسمح لها بالتعامل مع الشركة على نفس الأسس التى تسرى على متاجر الجملة ، فلا يجوز لهم البيع مباشرة بل يجب أن يحصلوا على احتياجاتهم عن طريق متاجر الجملة العادية ويحصلون على الخصم العادى الذى تحصل عليه متاجر التجزئة .

المطلوب : ناقش هذه الحالة .

شركة Gill & Bates Tea Co. الأمريكية :

تعتبر هذه الشركة إحدى الخمسة شركات الكبرى للشـــاى بالولايات المتحدة ، وهى تمارس هذا النشـاط من أكثر من خمسين عاماً ، وتقوم الشركة بتجهيز الشاى المجهز فى أكياس صغيرة Tea bags وتبيع الشركة منتجاتها إلى المستهلك فى عبوات وزنهـا من ٥ جرام إلى كيلو ، كما أنها تجهز عبوات خاصة للمطاعم والقهاوى . والشركة تتمتع بشهرة طيبة بسبب الحملات الإعلانية التى قامت بهـا ودائماً تدور فكرة الإعلان بالشركة على أساس جودة ونكهة منتجاتها .

وللشركة مركز قوى فى عدد من منـاطق التسويق بالولايات المتحدة وبصفة خاصة فى المناطق الشرقية حيث يكثر استهلاك الشاى ، ولكن الشركة تلقى منافسة قوية من حوالى ٦٠ علامة تجارية أخرى مثل ليبتون الخ . . .

وقد ثبت من عدة دراسات أن منتجات الشركة تأتى فى المرتبة الثانية من ناحية البيع فى منطقة شيكاغو وتقدر مبيعاتها هنالك بحوالى ١٠ ٪ من جملة التوزيع وتأتى فى المرتبة السادسة فى نيويورك حيث توزع ٥ ٪ من جملة التوزيع وتحتل المرتبة الأولى فى بتسبرج حيث تنفرد بحوالى ٣٥ ٪ من السوق هنالك .

ويتكون التنظيم الإدارى لجهاز البيع من مدير عام ومعه مديرى فروع وعشرين مدير منطقة و١٦٥ رجلا من رجال البيع العاملين و١٦ رجلا من رجال البيع المتخصصين .

وتدفع الشركة مرتبات رجال البيع على أساس مرتب ثابت مع مكافأة تشجيعية فى نهاية السنة على أساس حصة بيعية محدودة ، وبالإضافة إلى ذلك

فإن الشركة تعطى لرجال البيع سيارة تستبدل بسيارة جديدة كل سنتين كما تدفع لهم جميع مصاريف السفر والانتقال التى ينفقونها .

ولتقييم مجهود رجال البيع وتقوية الإشراف عليهم يقوم مديرو الفروع بمصاحبة كل رجل من رجال البيع مرة كل ثلاثة شهور لمدة يومين على الأقل، كما يقوم كل رجل من رجال البيع بتقديم تقرير يومى إلى إدارة الفرع يبين فيه عدد الزيارات التى قام بها للعملاء ونوع متاجر العملاء والمبيعات التى تمت والمدن التى زارها والمسافة التى قطعها ، وبالإضافة إلى الالتزام الواجب القيام به وهو البيع فإن رجال البيع مسئولون عن إقناع العملاء بعرض جميع عبوات الشركة المختلفة الحجم ، وكذلك فهم مطالبون بتقديم اقتراحات عن أسعار التجزئة التى يجب أن تباع به منتجات الشركة ، وكذلك كان عليهم أن يعطوا لبعض المستهلكين عينات من منتجات الشركة لتجربتها إذا رأوهم يطلبون منتجات الشركة المنافسة .

وفى منطقة ديترويت تعتقد الشركة أنها تحتل المركز الأول فى توزيع الشاى وأنها تحصل لنفسها على ٣٠ ٪ من مجموعة المبيعات ، ويوجد بمدينة ديترويت حوالى ٨٢٠٠ متجر من الأغذية و٤٦ متجراً من متاجر الجملة العامة و ١٠٨ متجراً من متاجر الجملة المتخصصة فى الأغذية و ٦٠ متجراً من متاجر الجملة للدخان وهذه المتاجر تقوم عادة ببيع بعض أصناف البقالة ، أما فى بقية منطقة ديترويت فيوجد حوالى ١٠٠٠٠ متجر للأغذية ، ١١٠ تاجر جملة من النوع العام ، ١١٠ متجر جملة متخصص فى الأغذية ، ٦٧ متجر جملة للدخان .

ويبلغ عدد متاجر الجملة التى تتعامل معها الشركة فى المنطقة حوالى ١٤٣ متجراً ، كما أنها تبيع لجميع متاجر التجزئة .

وقد كانت نسبة مبيعات الشركة فى العام الماضى من منافذ التوزيع كالآتى :

٣٥٫٤ ٪ متاجر الأغذية المتسلسلة

١٩٫٢ ٪ متاجر الأغذية الكبرى

٣٠٫٧ ٪ متاجر الجملة للاغذية

١٤٫٧ ٪ متاجر الأغذية الصغيرة

١٠٠ ٪

وكان للشركة بمنطقة ديترويت مدير فرع وعدد ٢ مدير مناطق و ١٧ رجلا من رجال البيع منهم ٦ بمدينة ديترويت ، ومن هذا العدد كان هنالك أحد عشر رجلا يبيعون لمتاجر الجملة ومتاجر البقالة الصغيرة ، أما الستة الآخرين فكانوا يقومون بالبيع إلى متاجر الأغذية المتسلسلة ومتاجر البقالة الكبرى وكان هؤلاء الستة من أحسن رجال البيع بالشركة ، كما كان هناك رجلان من رجال البيع المتخصصين بمدينة ديترويت وأربعة ببقية المنطقة .

وكان الأحد عشر رجلا يقومون بالحصول على طلبات متاجر الجملة التى تشحن من مصانع الشركة وكانت الطلبية الواحدة لا تقل عن ١٠٠ رطل حتى يمكن لتاجر الجملة الحصول على سعر مخفض .

وكانت هذه المجموعة من رجال البيع تقضى حوالى خمسة أيام أسبوعيا فى زيارة متاجر التجزئة فى المنطقة بمعدل ٤٠ زيارة يوميا فى مدينة ديترويت و ٢٥ زيارة فى بقية المنطقة ، وبالنسبة للبيع لمتاجر التجزئة فبدل من شحن الطلبيات من مصانع الشركة كان رجال البيع يقومون بشراء كمية من

المنتجات من أحد متاجر الجملة ثم يقومون بتوزيعها على متاجر التجزئة ويحصلون على القيمة نقداً ، أما إذا كانت طلبية تاجر التجزئة تصل إلى ١٠٠ كيلو أو أكثر فإنه يعامل تاجر الجملة فتشحن له البضاعة من مصانع الشركة .

ويحدد سعر البيع كما هو متبع فى حالة البيع لتاجر الجملة ، وكانت الشركة تقوم بإعطاء كل واحد من رجال البيع مبلغاً يتراوح بين ٤٠٠ ــ ٨٠٠ دولار ليتمكنوا من الشراء من تجار الجملة ، وبسبب الدفع نقداً كان يمكن لرجال البيع الشراء من متاجر الجملة بسعر منخفض عن السعر الذى يبيع به تاجر الجملة لتاجر التجزئة . وكان رجال البيع يبيعون لمتاجر التجزئة بنفس السعر الذى يشترون به ، أما إذا رغب تاجر التجزئة فى الشراء بالأجل فإن رجال البيع يحولون الطلبية إلى تاجر الجملة ، وكما سبق بيانه فإن ١٤٫٧٪ من مبيعات الشركة بالمناطق كانت تتم لمتاجر التجزئة نقداً ، ٣٠٫٧٪ كانت تباع لمتاجر التجزئة بواسطة تجار الجملة ، إما لرغبة متاجر التجزئة فى الشراء بالأجل أو لنفاذ المخزون لديهم من البضاعة بين مواعيد زيارة رجال البيع لهم حيث كان رجل البيع يقوم بزيارة متجر التجزئة مرة كل ٨ أو عشرة أسابيع .

وبجانب المزايا التى تعود من هذه الطريقة فى البيع فقد لاحظت إدارة الشركة بعض العيوب فيها ، منها احتمال بيع كمية محدودة نقداً . كما أن المتاجر الصغيرة لا تستطيع بيع العبوات التى تنتجها الشركة بسبب ضعف مركزها المالى ، والعيب الآخر هو قلة عدد الزيارات التى يقوم بها رجال البيع مما ينتج عنه نفس البضاعة المعروضة خاصة وأن تاجر التجزئة كان يفضل انتظار رجل البيع للشراء منه بالسعر المنخفض كما أن الشركة ترى أن إعطاء نقدية لرجل البيع قد يغرى البعض على استعمال النقدية فى أغراض شخصية .

وقد رأت إدارة الشركة علاج الموقف بإحدى طريقتين . الأولى للبيع إلى تجار الجملة واقتصار دور رجال البيع على تحويل الطلبات التى يحصلون عليها إلى تجار الجملة، وتتضمن هذه الطريقة عيبين ، أولا أن مصاريف البيع للشركة لم تتغير وثانياً أن الثمن الذى يشترى به تاجر التجزئة سيكون أعلى .

والحل الثانى هو البيع إلى تجار الجملة والاعتماد عليهم فى أعمالهم ترويج البيع بواسطة رجال البيع التابعين لهم على أن تقتصر مبيعات الشركة على البيع لمتاجر التجزئة الكبرى ، ولا شك أن اتباع هذه الطريقة سيثير عدداً من المشاكل للشركة مثل كفاءة التوزيع للمتاجر الصغيرة ومقدرة رجال البيع التابعين لمتاجر الجملة على القيام بالأعمال التى كان يقوم بها رجال البيع التابعين للشركة ومثل مدى ونوع التعاون اللازم بين الشركة ورجال البيع بمؤسسات الجملة ، وأخيراً مقدار الزيادة فى المبيعات اللازم تحقيقها لتعويض النقص فى المبيعات المباشرة إلى متاجر التجزئة .

المطلوب : ناقش هذه الحالة .

الباب التاسع

سياسة تحديد أسعار البيع

تحديد أسعار البيع

مقدمة :

تعتبر سياسة تحديد أسعار البيع من أهم القرارات التى يتخذها المنتجون فى إدارة المبيعات ، لأن أسعار البيع تؤثر بدرجة كبيرة على مقدرة الأرباح التى يحققها المنتجون ، وكثيراً ما يقال إن الأسعار تتحدد بطريقة آلية طبقاً لقانون العرض والطلب ، غير أن ذلك لا يحدث إلا فى حالة المنافسة الكاملة وهى حالة تكاد تكون غير موجودة على الإطلاق فى الوقت الحاضر بالنسبة للسلع المصنوعة لأن الشروط التى تقوم عليها حالة المنافسة الكاملة شروط افتراضية ليس لها وجود تقريباً فى حالة السلع المصنوعة .

المنافسة الكاملة تتطلب وجود عدد كبير من المنتجين حتى لا يؤثر قرار أحدهم على قرارات الآخرين ، ولكننا نرى أن عدد المنتجين الذين ينتجون معظم السلع الصناعية محدودون ؛ ففى الجمهورية العربية المتحدة نجد ثلاث شركات للسجاير يبلغ إنتاجها حوالى ٨٤٫٩ ٪ من المجموع الكلى فى سنة ١٩٥٢ ، ونجد أن ٣١ شركة من شركات النسيج تنتج حوالى ٧٧٫٦ ٪ من المجموع الكلى فى نفس السنة ، ونجد أن هنالك ثلاث شركات الأسمنت فقط .

ولا تقتصر هذه الظاهرة على الجمهورية العربية المتحدة وحدها ولكنها ظاهرة عامة موجودة فى كل البلاد الأخرى ، فمثلا نجد أن ٩٤٫٨ ٪ من إنتاج إطارات السيارات فى الولايات المتحدة فى سنة ١٩٤٧ تقوم به ٨ شركات وأن ٨٦٫١ ٪ من إنتاج السجاير فى نفس السنة تقوم به ١٥ شركة ، ونجد أن ٧٣٫٩ ٪ من إنتاج الزجاج تقوم به ٨ شركات ، وقد تبين من إحدى

الدراسات التى قامت بها وزارة التجارة الأمريكية أن هنالك ١٠٩٩ سلعة يصل إنتاج الأربعة شركات الكبرى بها إلى مايزيد على ٦٥ ٪ من القيمة الكلية لإنتاج كل منها ، وبالإضافة إلى ما تقدم فإن هنالك شرط هام لوجود المنافسة الكاملة وهو تماثل السلعة المنتجة بواسطة المنتجين المختلفين وهو شرط يكاد يكون غير موجود على الأقل ، فى ذهن المشترين أنفسهم ، كما أن هنالك شرط ثالث وهو إلمام الناس بالمعلومات الكاملة عن إنتاج السلع وهو أيضاً شرط غير موجود ، فالمستهلك العادى لا يكاد يعلم عن السلع التى يشتريها شيئاً بل إنه فى كثير من الأحيان لا يعرف إسم منتج السلعة التى يشتريها .

كما أن أسعار السلع المصنوعة أيضاً ليست أسعاراً احتكارية يحددها منتج وحيد وفقا لرغباته الخاصة . لأن حالة الاحتكار غير موجودة فى حالة السلع المصنوعة بسبب عدم قانونية الاحتكار ، أو بسبب تدخل الدولة لتنظيم الوضع الاحتكارى إن وجد .

أما واقع الأمر فهو أن المنتجين أنفسهم هم الذين يحددون الأسعار ، بل إننا نرى كل مؤسسة من المؤسسات التى تنتج نفس السلعة الواحدة تحدد سعراً خاصاً بها ، ويساعد على ذلك ما يقوم به كل منهم بتمييز السلعة التى ينتجها بشكل يجعلها تختلف فى نظر المستهلك عن مثيلاتها من السلع التى ينتجها المنتجون الآخرون ، ويطلق على هذه الحالة حالة المنافسة الاحتكارية Monopolistic competition ، وتسمى الأسعار التى تباع بها السلع فى هذه الحالة الأسعار الإدارية Administered Prices لأن إدارة المؤسسات هى التى تحددها .

وبالرغم من أهمية القرارات التى تتخذها إدارة المؤسسة بالنسبة للأسعار التى تباع بها السلع التى ينتجها فإن عدداً كبيراً من المؤسسات لا يعطى هذا الموضوع العناية الواجبة إلا فى حالتين ، وهما حالة ارتفاع

تكاليف الإنتاج والتوزيع ، وفى حالة إدخال سلعة جديد فى السوق .

وبالإضافة إلى ذلك يجب أن نلاحظ أن القرارات الخاصة بتحديد أسعار بيع السلع التى تنتجها المؤسسة تؤثر بطريقة مباشرة على عدد من الأشخاص والهيئات التى نوردها فيما يلى :

١ — الأشخاص والأقسام التابعة للمؤسسة والتى لها صلة بعملية ترويج وتنشيط المبيعات مثل قسم الإعلان ، وقسم الائتمان ورجال البيع أنفسهم .

٢ — المشترى الأخير للسلعة يستوى فى ذلك المستهلك الأخير والهيئات الصناعية والتجارية والحكومية .

٣ — المنافسون الذين يبيعون السلع المماثلة أو السلع البديلة .

٤ — الموزعون الذين يقومون بتوزيع السلعة للمؤسسة .

٥ — الموردون .

٦ — الهيئات الحكومية مثل وزارة الصناعة ووزارة التموين والمؤسسات العامة ذات النشاط الاقتصادى .

هذه الهيئات جميعاً تتأثر بالقرارات التى تتخذها المؤسسة لتحديد أسعار بيع سلعها ، ولهذا فمن الضرورى أن يتفهم أثر كل منها على عملية تحديد الأسعار وكيف تتأثر كل منها بهذه العملية ، ومن الضرورى أيضاً أن نلم بطبيعة نشاط كل منها والدوافع التى وراء هذا النشاط ، وبعبارة أخرى فإن عملية تحديد الأسعار لاتهم البائع والمشترى وحدهما ، وإنما تهم جميع الهيئات السابقة .

أنواع القرارات الخاصة بتحديد الأسعار :

يعتقد البعض أن القرار الذى تتخذه إدارة المؤسسة لتسعير السلعة هو

مجرد قرار وحيد لتحديد سعر لبيع السلعة التى تنتجها ، غير أن واقع الحال ليس بهذه السهولة ، إذ أن هنالك أكثر من قرار يجب اتخاذه فى هذا الموضوع ، ومن أهم القرارات التى يجب اتخاذها ما يلى :

١ — تحديد سعر لكل سلعة أو خدمة تبيعها المؤسسة .

٢ — ماهى الأسعار التى تبيع بها السلعة لكل نوع من العملاء وبعبارة أخرى هل يتوقف السعر على الكمية التى يشتريها العميل وما هى حدود الكمية التى يتوقف عليها الخصم الذى نعطيه للعملاء .

٣ — هل نبيع بنفس السعر للانواع المختلفة من الموزعين ، (متاجر الجملة ومتاجر التجزئة) وكيف نميز بين متجر الجملة ومتجر التجزئة ، ومما يزيد الأمر صعوبة فى هذا المجال أن كثيراً من متاجر التجزئة تنتحل لنفسها صفة الاتجار بالجملة وتثبت ذلك فى السجل التجارى .

٤ — هل تقوم المؤسسة بعمل تغييرات فى الأسعار المحددة بصفة منتظمة على مدار الزمن ، فيحدد السعر عاليا للسلعة الجديدة ثم يتم تخفيض السعر بالتدريج فيما بعد ، وهل تعمل تغييرات فى الأسعار فى مواسم معينة .

٥ — هل يمنح خصم من السعر للتعامل النقدى أو للسداد فى خلال فترة معينة .

٦ — هل تطلب المؤسسة توحيد سعر البيع للمشترى الأخير . وماهى الوسائل التى تتخذها لتحقيق ذلك .

٧ — هل يتم تسعير السلع المختلفة كل على حدة بصرف النظر عما إذا كان بعض السلع يكون مجموعة واحدة ، أو هل يراعى عند التسعير أن بعض السلع تكون مجموعة واحدة .

العوامل التى تؤثر فى سياسة تحديد أسعار البيع :

من الطبيعى أن نلاحظ أن أى سياسة لتحديد أسعار البيع يجب أن يكون هدفها تحقيق الربح ، وعلى ذلك فالأسعار المحددة يجب أن تكون منخفضة نسبياً يقبلها المشترون بحيث تسمح ببيع كميات كبيرة من السلعة ، كما أنها فى نفس الوقت يجب أن تكون مرتفعة بشكل يسمح بتحقيق عائد مناسب لرأس المال المستثمر .

وهنالك عدد من العوامل التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند وضع سياسات تحديد الأسعار ، فأولا يجب أن يؤخذ فى الاعتبار قيمة السلعة بالنسبة للمستهلك أو المشترى . وبالإضافة إلى ذلك يجب ألا نغفل أثر تكاليف الإنتاج والتوزيع على سياسة تحديد الأسعار ، كما يجب أن تراعى الأسعار التى يحددها المنافسون الآخرون إذ لها أثر كبير أيضا ، ثم أن السياسات التسويقية الأخرى لها علاقة أيضاً بالسياسة الخاصة بتحديد أسعار البيع ، وأخيراً فإن بعض المنتجين يرغب فى تحقيق بعض الأهداف الخاصة عن طريق سياسة تحديد الأسعار التى يتبعها .

أولا — أثر المشترى

منفعة السلع للمستهلك :

لا يشترى المستهلك الأخير إلا السلع التى لها منفعة بالنسبة له ، أى التى تستطيع إشباع حاجة أو رغبة لديه ، على أن منفعة السلعة للمستهلك ليست شىء . فالكثير من المستهلكين يعجز عن شراء السلع التى يحتاج إليها إذا كانت مرتفعة الثمن ، لأن كل مستهلك له دخل محدد ينفقه على شراء السلع

المختلفة بشكل معين طبقاً لطريقة تفضيله الخاص ، وعلى ذلك فمن المنتظر أن تخفيض أسعار بيع بعض السلع قد ينتج عنه زيادة فى مبيعاتها .

ولكن مدى الزيادة فى المبيعات نتيجة لانخفاض سعر البيع يختلف من سلعة لأخرى ، فمثلا تخفيض سعر سلعة من السلع المنخفضة الثمن ذات الطلب المستقر لن يكون له أثر يذكر فى زيادة الطلب عليها ، بينما أن تخفيض سعر البيع فى حالة سلعة مثل أجهزة الراديو أو أجهزة التدفئة ينتظر أن يؤدى إلى زيادة فى مقدار المبيعات منها .

على أن العلاقة بين التغير فى السعر والتغير فى الكمية المباعة نتيجة لذلك بالنسبة لصناعة معينة (وهو ما يعبر عنه الاقتصاديون بمرونة الطلب) أمر لا يهم المنتج كثيراً بقدر ما تهمه العلاقة بين التغير فى سعر البيع الخاص به وبين التغير فى الكمية التى يبيعها من السلعة ، فمثلا فى حالة سلعة كالملح بالرغم من أن تخفيض سعر البيع بالنسبة لجميع المنتجين لن يؤدى إلى زيادة المبيعات منها فإن تخفيض أحد المنتجين لسعر البيع الخاص به سوف يؤدى إلى زيادة فى مقدار مبيعاته وذلك إذا لم يقم بقية المنتجين الآخرين بتخفيض سعر البيع مثله .

وبالإضافة إلى ذلك فإن العلاقة بين التغير فى سعر البيع وبين التغير فى الكمية المباعة يتوقف لحد ما على مقدار الانخفاض فى سعر البيع ، فقد يكون الانخفاض فى السعر صغيراً بحيث لا يغرى عدداً كبيراً من المستهلكين على زيادة مشترياتهم من السلعة .

وفضلا عما تقدم فقد لا يظهر أثر التغير فى سعر البيع على مقدار المبيعات قبل أن تنقضى فترة طويلة نسبياً .

ومن الممكن للمنتج أن يتعرف على أثر التغير فى سعر البيع على مقدار المبيعات وذلك بالرجوع إلى سجلاته ودراسة العلاقة بين الأسعار السابقة وبين أرقام المبيعات التى تحققت .

كما يمكنه معرفة ذلك أيضا بواسطة إجراء تجارب فى بعض مناطق التوزيع .

العائد للمؤسسات التجارية :

تظهر أهمية العائد بالنسبة للمشترى فى حالة المؤسسات التى ترمى إلى الكسب مثل المؤسسات الصناعية والهيئات والموزعين فهؤلاء جميعا يقيمون السلع التى يشترونها بمقدار ما تغله لهم من عائد أو دخل .

وعلى ذلك فالمنتج الذى يبيع سلعته لهؤلاء المشترين يجب عليه أن يراعى تحديد أسعار بيع سلعته لهم بحيث يمكنهم من إعادة بيعها وتحقيق ربح مناسب .

توفر السلع المناسبة والسلع البديلة :

لاشك أن توفر السلع المنافسة أو السلع البديلة للمستهلك وكذلك أسعارها يؤثر بدرجة كبيرة على سياسة تحديد الأسعار التى يتبعها المنتجون ، وينطبق هذا فى حالة المنتج المحتكر فهو لا يستطيع أن يرفع أسعارها كيفما شاء خوفاً من أن يلجأ المستهلكون إلى استبدال سلعته بسلعة قريبة منها .

ويتطلب الأمر أن يلم المنتج بالسلعة القريبة من سلعته أو السلع المنافسة لها وما تتميز بها من خصائص .

الاسعار المعتادة فى السوق :

يتم تسعير بعض السلع طبقاً لبعض التقاليد أو العرف ، فنجد أن سعر بعض السلع يذكر على أساس الدستة وبعض السلع الأخرى تسعر بالنسبة للطن ،

والبعض الآخر تباع بالجالون ، وعلى ذلك فإن المنتج يجد من الصعب أن يخرج على هذه التقاليد ، لأن ذلك الخروج سيحمل عملاءه مشقة التفكير فى إعادة حساب سعر السلع المشتراة طبقا لطريقة التسعير التى تعودوها مما قد يصرف بعض العملاء عن شراء السلعة .

كذلك قد يصبح سعر البيع للمستهلك نفسه تقليداً يصعب الخروج عليه ، ويحدث ذلك فى حالة عدد كبير من السلع الاستهلاكية الصغيرة القيمة مثل السجاير والحلويات واللبان ، ولذلك فعلى المنتج أن يراعى ذلك عند تحديد أسعار بيع سلعته إلى الموزعين بحيث تحقق لهم عائداً مناسباً عند بيعهم السلعة بالأسعار التقليدية للمستهلك ، على أن وجود مثل هذه الأسعار التقليدية لا يعنى عدم إمكان خروج المنتج عنها البتة ، إذ أن فى وسع المنتج الخروج عليها إذا شاء ولكن الأمر يحتاج إلى مجهودات ترويجية كبيرة ، وسواء أراد المنتج أن يخرج عن الأسعار التقليدية من عدمه فالمهم أن يعرف بوجود هذه الأسعار أولا .

أسعار التفاخر : Prestige Prices

وهنالك بعض المستهلكين من ذوى اليسار الذين يقيموا السلعة فى نظرهم طبقاً لسعر البيع الذى تباع به فى السوق . ويتفاخرون أمام أصدقائهم بارتفاع أسعارها ، فإذا كانت الأسعار التى تباع بها السلعة منخفضة فإن السلعة فى نظرهم سلعة رديئة فلا يقبلون عليها ، أما إذا كانت أسعار البيع مرتفعة فإن ذلك يجعلهم يعتقدون أن هذه السلعة من الصنف الجيد مما يجعلهم يرغبون فى شرائها ؛ وعلى ذلك فعند تسعير السلع التى تباع لهذه الطبقة من المستهلكين يجب على المنتج أن يزيد من أسعاره وإلا قل الإقبال عليها .

الاسعار التى تبدو منخفضة : Batgain Prices

يفضل الكثير من المستهلكين شراء السلع الرخيصة الثمن ويمكن للموزعين اتباع طريقة لإظهار أسعار بيع سلعهم بمظهر السعر المنخفض . فمثلا تحديد السعر بمبلغ ٩٩ قرشاً بدلا من مائة قرش يجعل السعر الأول يبدو مناسباً فى نظر الكثير من المستهلكين ، وعلى ذلك عند تحديد أسعار البيع للموزعين فإن المنتج يجب أن يأخذ فى اعتباره الطريقة التى يسير عليها الموزعون لإظهار السعر بمثابة سعر منخفض نسبياً .

ثانيا — أثر التكاليف على تحديد الأسعار :

لاشك أن تحقيق الأرباح يتطلب أن يكون سعر البيع أعلى من تكلفة إنتاج وبيع السلعة ، على أن ذلك لايعنى أن المنتج يحدد أسعار البيع باحتساب تكاليف الوحدة من السلع ثم تقرير مقدار معين لما يرغب فى تحقيقه من أرباح ويجمع كلا منهما هذه الأسعار التى يبيع بها ومن ذلك فإن المنتج لايستطيع تجاهل أثر تكلفة السلعة على تحديد ثمن البيع .

وتحديد تكلفة إنتاج السلعة ليس بالأمر الهين خاصة فى حالة إنتاج عدة سلع معاً ، كما أن تكلفة الوحدة من السلع تتوقف لدرجة كبيرة على حجم الإنتاج مما يجعل من الصعب على المنتج تحديد تكلفة إنتاج الوحدة من السلعة بالدقة .

وفضلا عن ذلك فإن كثيراً مايحتاج إلى تحديد أسعار البيع قبل احتساب تكاليف الإنتاج مما يجعل من هذه التكاليف مجرد قيمة تاريخية .

أما عن تكاليف التوزيع فإن تحليلها على السلع المختلفة أمر صعب أيضاً ، وبالإضافة إلى ماتقدم فإننا نجد أن توزيع تكاليف التوزيع بين السلع المختلفة باعتبار أن بعض السلع تعتبر رئيسية والبعض الآخر يعتبر سلعاً فرعية مسألة

جزافية ولذلك فمن الضرورى أن يلم الفرد أو الأفراد المسئولين بهذه المشاكل المحاسبية قبل تحديد أسعار البيع ليدركوا مدى الدقة التى تظهرها حسابات التكاليف والتى يمكن استخدامها كأساس لتحديد أسعار البيع .

وهنالك بعض الأحوال لا يكون للتكاليف الكلية المباشرة أثر كبير فى تحديد أسعار البيع ، وتكون الأهمية للتكاليف المباشرة . فمثلا إذا كان هنالك مصنع يعمل بأقل من الطاقة الإنتاجية له فإن أى إنتاج إضافى يباع بسعر يزيد قليلا على التكاليف المباشرة معناه أن الإنتاج الإضافى يساعد على تغطية جزء من التكاليف غير المباشرة وبالتالى فان نتيجة ذلك تحقيق عائد أفضل . على أنه يلزم فى هذه الحالة عزل الطلب على القدر الإضافى من الطلب على الإنتاج الأصلى وإلا أدى ذلك إلى نتيجة عكسية ، ويمكن تحقيق ذلك بإنتاج القدر الإضافى تحت علامة تجارية مختلفة عن علامة السلعة الأولى أو تمييزه بأى طريقة أخرى ، على أنه فى كل الأحوال يجب أن يتحدد سعر البيع بحيث يؤدى إلى تمكين المؤسسة من تجاوز نقطة التعادل Break even point أى الحد الذى تتعادل عنده إيرادات المؤسسة مع تكاليف الإنتاج ، وهنا نجد أننا نأخذ فى الاعتبار تكاليف الإنتاج فى المستقبل بدلا من التكاليف الحالية ، لأن تخفيض سعر البيع سيؤدى إلى زيادة المبيعات وبالتالى إلى زيادة الإنتاج ومن شأن ذلك تخفيض تكاليف الإنتاج فى المستقبل عن المستوى الحالى .

ومما تقدم يتضح لنا أن دور التكاليف فى تحديد الأسعار يقتصر على تقدير الأرباح التى يمكن الحصول عليها فى الأحوال المختلفة .

على أننا نرى فى بعض الأحوال أن المنتج يحدد سعر البيع على أساس تكلفة الإنتاج وذلك مثل حالة إنتاج سلعة طبقاً لمواصفات معينة يتطلبها المشترى، وفى هذه الحالة يمكن تحديد السعر على أساس التكاليف المباشرة الإضافية مع تحديد

نسبة معينة للربح الذى يمكن للمنتج الحصول عليه لو أمكنه استغلال أصوله الإنتاجية بطريقة أخرى ، وتسمى هذه الحالة بالإنجليزية Refusal quricing

وهنالك حالة أخرى تلعب فيها التكاليف دوراً هاما فى تحديد السعر وهى الحالة التى يبيع المنتج فيها سلعته إلى مشتر وحيد ، ويطلق على هذه الحالة بالانجليزية كلمة Monoposhy وذلك كما يحدث فى صناعة أجزاء السيارات بالولايات المتحدة حيث عدد منتجى السيارات محدود كما أن مركزهم المالى والإنتاجى قوى لدرجة كبيرة ويعلمون الكثير عن تكاليف إنتاج الموردون ، وفى استطاعتهم صنع الأجزاء المختلفة بأنفسهم إذا لم تعجبهم سعر الموردين ، والمهم هنا ليست تكاليف إنتاج المورد وإنما تكاليف الإنتاج التى ينفقها منتجوا السيارات إذا قاموا بصناعة الأجزاء المطلوبة بأنفسهم ، وما تكاليف إنتاج المورد إلى كمقياس يستخدم كأساس لتحديد السعر الذى يبعد خطر منافسة المشترى فى إنتاج السلعة المطلوبة .

ثالثا — أثر المنافسة :

مجاراة أسعار السوق :

لاجدال فى أن المنتج عند تسعيره لسلعته لا يمكنه أن يتغاضى عن وجود المنافسين والأسعار التى يبيعون بها ، وهنالك عدد من السياسات التى يمكن بها مواجهة أسعار المنافسين .

أولى هذه السياسات هى مجاراة أسعار المنافسين ، على أن الأمر ليس بالسهل ، فهنالك عدد من المشاكل التى تواجهنا فى هذه الحالة ، منها ما هو المقصود بمجاراة أسعار المنافسين ، هل هى أسعار البيع لمتاجر التجزئة أو أسعار بيع الجملة أو أسعار البيع للهيئات والمؤسسات الصناعية ، ومسألة أخرى لا تقل أهمية

عن ما تقدم وهى هل المقصود بمجاراة سعر السوق نفس السعر السائد فى السوق بالضبط أو سعراً قريباً منه .

ويتبع المنتجون هذه السياسة عادة إذا كانت السلع التى يبيعونها من الصنف المماثل لما يبيعه المنافسون الآخرون .

البيع بأقل من سعر السوق :

يمكن اتباع هذه السياسة إذا كانت السلعة التى تنتجها المؤسسة غير معروفة فى السوق أو إذا كانت جودتها غير مرتفعة .

كذلك يفيد فى تحديد هذه السياسة معرفة طرق توزيع السلعة ، فإذا كانت السلعة ستوزع عن طريق متاجر التجزئة المتسلسلة فإن تخفيض سعر بيعها سيكون له أثر كبير فى منافسة السلع المماثلة .

كما أن بعض المنتجين قد يرى تخفيض سعر البيع عن المستوى السائد فى السوق اعتقاداً منه أن مثل هذا السعر المنخفض سيجتذب عدداً كبيراً من المشترين ، على أن استمرار المنتج فى اتباع هذه السياسة سوف يتوقف على الطريقة التى سيقابل بها المنافسون الآخرون التخفيض فى سعر البيع .

ومن المهم أن يقرر المنتج عند اتباعه لهذه السياسة المدى الذى تنخفض الأسعار إليه ، ويجب أن يلاحظ أن يكون التخفيض فى سعر البيع ملحوظاً للمستهلك ، ومن ناحية أخرى يجب ألا ينخفض سعر البيع إلى الحد الذى يقلل من دخل المنتج .

وبالإضافة إلى ذلك فيجب أن نلاحظ ألا ينخفض سعر البيع إلى الحد الذى يثير الشك والريبة فى نفس المستهلكين نحو السلعة .

كما أن اتباع هذه السياسة لا يعنى بالضرورة تخفيض سعر البيع نفسه فقد

يأخذ تخفيض السعر شكلا آخر مثل الصيانة المجانية أو بعض الخدمات الإضافية المجانية أيضا .

البيع بأعلى من سعر السوق :

قد يعمد بعض المنتجين إلى إتباع هذه السياسة إذا كانت له شهرة خاصة فى إنتاج صنف أو مجموعة معينة من السلع التى تباع بأسعار مرتفعة وبصفة خاصة إذا كان للسلعة علامة مميزة لها .

ويلاحظ أن اتباع هذه السياسة ليس بالأمر السهل فهى تحتاج إلى شجاعة ومجهودات ترويجية ضخمة وبعكس الحال عند اتباع سياسة البيع بأقل من سعر السوق .

كما يلاحظ أنه إذا كان من الممكن فى بعض الأحيان اتخاذ انخفاض التكلفة كأساس لاتباع سياسة البيع أقل من سعر السوق فإنه لا يجوز اتخاذ ارتفاع التكلفة أساساً لاتباع سياسة البيع بأقل من سعر السوق .

القيادة فى تحديد الاسعار : Price Leadersbip

من الأمور الهامة التى يلزم اتخاذ قرار بشأنها ما إذا كان المنتج سوف يكون قائداً عند تحديد أسعار البيع . أم سيكون تابعاً ، ونقصد بذلك ما إذا كان المنتج سيكون البادىء بإعلان أسعاره قبل غيره من المنتجين ، أم ما إذا كان المنتج سيفضل الانتظار حتى يعلن المنافسون أسعارهم ثم يتبعهم فى ذلك ، واتباع سياسة القيادة يزيد من شهرة المؤسسة ويمكنها من الحصول على حصة كبيرة من السوق قبل المنافسين الآخرين ، على أنه من ناحية أخرى قد يثير مبادأة المنتج بإعلان أسعاره نوعاً من الثأر فى نفس المنتجين المنافسين ،

وليست القيادة والتزعم فى إعلان الأسعار مجرد رغبة لدى المنتجين ، ولكنها نتيجة لمركز المنتج فى السوق وذلك من ناحية حجم الإنتاج وكفاءة الإدارة .

وبالإضافة إلى ما تقدم فإن بعض المؤسسات تميل إلى اتباع سياسة القيادة لتحديد الأسعار بقصد شل قوة منافسة المنتج الآخرين أو على الأقل تخفيف أثرها .

وعادة ولكنه ليس ضرورياً أن يقوم أكبر منتج فى السوق بدور القيادة فى تحديد أسعار البيع ، كما يشترط لإمكان القيادة أن يتمتع المنتج بشهرة طيبة عن دقة سياسات تحديد الأثمان التى تسير عليها ، وأخيراً فإن الأسبقية فى إنتاج السلعة تهىء للمنتج فرصة القيادة حتى ولو لم يكن أكبر منتج فى السوق .

ويلاحظ أن القيادة فى تحديد الأسعار مسألة نسبية فقد تكون القيادة محدودة بمنطقة جغرافية معينة بمعنى أن المنتج يقود فى منطقة بينما يكون تابعاً فى منطقة أخرى ، كما أن القيادة قد تكون خاصة بإحدى السلع التى ينتجها بينما يكون تابعاً فى سلعة أخرى من التى تقوم بإنتاجها .

والواقع أن القيادة فى تحديد الأسعار ليست أمراً سهلا . فالمنتج القائد عليه أن يعمل على التوفيق بين مصلحته ومصلحة بقية المنتجين وعليه فإن السعر الذى يحدده يجب أن يحقق ذلك ، وهذه مسألة ليست بالأمر السهل وبصفة خاصة فى الأوقات التى يتغير فيها كل من الطلب على الصناعة وتكاليف الإنتاج بدرجة كبيرة ، وفى نفس الوقت ليس من مصلحة القائد أن يغير من أسعاره كثيراً لأن التغير فى السعر سوف يكون له آثار مختلفة لدى المنتجين الآخرين مما قد يثيرهم ضد القائد ويقلل من درجة تبعيتهم له ، ولهذا فإن القيادة فى الأسعار تقلل من التغيرات فى الأسعار .

وأكثر من ذلك فإن المنتج القائد عادة يقود فى حالة زيادة الأسعار ، ولكنه يصبح تابعاً فى حالة تخفيض الأسعار ، غير أنه لايخفض أسعاره بل يعطى لعملائه بعض الامتيازات التى تعتبر بمثابة تخفيض الأسعار إذا كان يتوقع عدم دوام انخفاض الأسعار لمدة طويلة ، أما إذا توقع بقاء الانخفاض فى الأسعار لمدة طويلة ففى هذه الحالة يقوم بتخفيض أسعاره .

وتأخذ هذه الامتيازات أشكالا متعددة ، فقد تأخذ صورة تخفيض فى نوع السلعة أو تسهيلات إضافية فى شروط الدفع . . الخ .

رابعا — أثر السياسات التسويقية الاخرى :

من الضرورى أن تنسجم سياسة تحديد الأسعار مع غيرها من السياسات التسويقية الأخرى التى تتبعها المؤسسة .

طرق التوزيع :

لاشك أن لطريقة التوزيع المستخدمة أثر كبير على سياسة تحديد الأسعار ولايمكن للمنتج أن يتجاهل القيمة التى تضيفها المؤسسات التسويقية على السعر الذى تشترى به السلعة ، كما أنه من ناحية أخرى فكلما زاد الربح Margin الذى يحصل عليه الموزع كلما بذل جهوداً كبيرة فى توزيع السلعة .

وهنا نلاحظ الصعوبة التى يوجهها المنتج عند تحديد أسعار بيع منتجاته إذ أن المنتج فى العادة يتعامل مع أكثر من نوع من منافذ التوزيع ومع أكثر من موزع فى كل نوع من هذه المنافذ ، ومن المؤكد أن التكاليف التى يتحملها كل واحد من الموزعين تختلف عما يتحمله الموزع الآخر . فبعض الموزعين يقوم بأداء الخدمات التسويقية التى لا يقوم بها الموزعين الآخرين ، وهنا

تظهر لنا المشكلة على حقيقتها و نتساءل هل من الممكن أن نلم بتكاليف كل واحد من الموزعين بحيث يمكن تحديد سعر خاص لكل منهم ، وحتى إذا كان ذلك ممكناً فإن ذلك معناه أننا نميز بين الموزعين بشكل يهيء لبعض فرصة المنافسة القوية لزميله .

منطقة التوزيع :

من اللازم أن تؤخذ المنطقة التي يوزع أو يرغب أن يوزع المنتج سلعه في الاعتبار عند تحديد الأسعار لأن امتداد مناطق التوزيع يعني ازدياد عدد المنافسين.

الحملة الاعلانية :

كقاعدة عامة يمكن القول بأن السلع التي يعلن عنها بدرجة كبيرة يمكن بيعها بأسعار مرتفعة نسبياً .

بيع مجموعة معينة من السلع :

تؤدي الرغبة في بيع مجموعة من السلع إلى السماح بخصم معين تشجيعاً للعملاء على شراء المجموعة بالكامل ، كما أن إضافة صنف إلى المجموعة قد يحتاج إلى تسعيرة بثمن منخفض نسبياً .

حالة قبول السلع المستعجلة كجزء من قيمة السلع الجديدة :

الاتجاه العام لدى المستهلك هو الحصول على ثمن مرتفع للسلعة المستعملة ولذلك فقد يكون من الأوفق لمصلحة المنتج جعل سعر بيع السلعة الجديدة مرتفعاً نسبياً حتى يمكن إعطاء سعر مرتفع للسلعة المستعملة وذلك بدلا من تحديد سعر منخفض للسلعة الجديدة وتقييم السلعة المستعملة حسب ما تساويه حقيقة .

كما أن اتباع هذه السياسة أيضاً من شأنه أن يمكن الموزع من الحصول على عائد مناسب .

خامساً ــ أثر دورة السلعة : Product cyele

تتأثر درجة المنافسة التى يقبلها المنتجون بالمدة التى انقضت على ظهور السلعة وتمر السلع عادة بثلاثة مراحل هى :

المرحلة الأولى لظهور السلعة لأول مرة فى السوق وفى خلال هذه الفترة يحتمى المنتج وراء حق اختراع قانونى ويكون توزيع السلعة محدوداً حيث لا تلقى قبولا كبيراً من المستهلكين .

ثم تأتى بعد ذلك المرحلة الثانية وفيها تزداد شهرة السلعة وينتشر توزيعها على نطاق كبير .

ويلى ذلك مرحلة ثالثة تدخل فيها المنافسة حيث يدخل عدد المنتجين ميدان الإنتاج ، وتظهر خلال هذه المرحلة أيضاً عدد من السلع البديلة التى تقلل من المميزات التى كانت تتمتع بها السلعة .

وفى خلال الدورة السابقة للسلع تحدث تغييرات مستمرة على درجة مرونة الطلب على السلعة ، وكذلك تتغير تكاليف الإنتاج والتوزيع ، وبطبيعة الحال فإن هذه التغييرات تستدعى عمل تعديلات فى سياسة الأسعار التى يتبعها المنتج .

سياسة الأسعار فى المراحل الأولى :

هنالك سياستان يمكن اتباعهما فى المراحل الأولى لظهور سلعة جديد بالسوق لأول مرة وهما :

١ ـــ البيع بسعر مرتفع Skimming price لعدد محدود من المستهلكين .

٢ ـ البيع بسعر منخفض لعدد كبير من المستهلكين Penetration price وبطبيعة الحال توجد سياسات متعددة وسط بين هاتين السياستين .

(ا) البيع بسعر مرتفع :

يمكن اتباع هذه السياسة فى حالة السلع الجديدة التى تتمتع بمميزات خاصة لاتوجد بالسلع الأخرى المماثلة بشرط أن يصحب ذلك حملة إعلانية ضخمة للترويج لهذه السلعة ، وبطبيعة الحال يجب أن يكون سعر بيع السلع مرتفعاً بشكل يمكن من تغطية مصروفات الإعلان والترويج اللازم ، ويرى الأستاذ Joel Dean أنه كقاعدة تقريبية يجب أن يكون سعر البيع مساويا لثلاثة أو أربعة أضعاف تكاليف الإنتاج حتى يمكن تغطية تكاليف الإعلان والترويج .

وهنالك عدد من العوامل التى تساعد على نجاح اتباع هذه السياسة فى المراحل الأولى لظهور السلع بالسوق ، منها أن الطلب على السلع يكون عادة غير مرن فى هذه المرحلة بالنسبة إلى سعر البيع عنه فى المراحل التالية ، ويحدث بصفة خاصة فى حالة السلع الاستهلاكية حيث تكون معلومات المستهلك عن السلعة محدودة . ولم يفرد لها بنداً فى ميزانيته بعد ، كما أن اتباع هذه السياسة يساعد المنتج على تقسيم المستهلكين إلى طبقات مختلفة بحسب قدرتها الشرائية ويقصر بيعه فى المرحلة الأولى لإنتاج السلعة على الطبقة الثرية التى لاتهتم بالسعر كثيراً ، وبعد ذلك يمكنه عمل تخفيضات متتالية فى السعر ليضم إلى عملائه طبقة ثانية وثالثة وهكذا .

ومن الأمثلة على ذلك ما يقوم به ناشرو الكتب من عمل طبعة أولى أنيقة من الكتاب المراد توزيعه ويحدد لها سعراً مرتفعاً ثم يقومون

بعمل طبعة رخيصة بعد ذلك بفترة ، وقد يقومون بإصدار طبعة شعبية لتباع بسعر زهيد بعد مرور فترة طويلة نسبياً .

وبالإضافة إلى ما تقدم فإننا نرى عدداً من المنتجين على غير استعداد لتغطية تكاليف الإنتاج والتوزيع بعد فترة طويلة من بدء الإنتاج من الإيرادات المقبلة ، ويفضلون أن يبدأ بيع السلعة بثمن مرتفع حتى يتمكنوا من تغطية تكاليفهم فى المرحلة الأولى .

(ب) البيع بسعر منخفض :

يمكن اتباع هذه السياسة لبيع السلع التى يرغب المنتج فى بيعها لعدد كبير وبشرط أن ينظر لهذه السياسة على أنها سياسة طويلة المدى من ناحية تحقيق الأرباح .

وهنالك عدد من العوامل التى تساعد على نجاح هذه السياسة ، منها أن تكون مرونة الطلب بالنسبة لسعر البيع كبيرة فى المدى القصير ، كذلك يجب أن تكون هنالك فرصة كبيرة أمام المنتج للاستفادة من انخفاض تكاليف الإنتاج ، بسبب زيادة الكمية المنتجة والمباعة ، على أن هذا العامل ليس عاملا أساسياً فى الموقف ، وفضلا على ذلك فإن السلعة يجب أن تكون من النوع الذى لا يؤثر كثيراً على ميزانية المستهلك .

ومن الأمثلة التى نجحت فيها هذه السياسة فى الولايات المتحدة لمبات الفلورسنت ، كما أن هنالك عامل رابع يدعو إلى اتباع هذه السياسة هو الرغبة فى إبعاد المنافسة المحتملة إذ أن تخفيض سعر البيع يكون بمثابة عائق يبعد شبح المنافسة المقبلة وبصفة خاصة إذا كان الطلب الإجمالى على السلعة سيظل ثابتاً لمدة طويلة نسبياً .

سياسة الأسعار فى مراحل النضوج :

نقصد بمرحلة النضوج Maturity المرحلة التى ينمو فيها الطلب على السلعة، ويبدأ ظهور المنافسين ، وتتميز هذه المرحلة بتلاشى الفروق المادية فى تصميم السلع المماثلة مثل حالة السيارات ، ورغبة الموزعين فى تمييز السلع بعلامات خاصة بهم ، واستقرار وسائل وطرق الإنتاج ، وتشبع السوق بالسلعة وفى هـذه الحالة فإن مصلحة المنتج تستدعى اتبـاع سياسة البيع بسعر منخفض .

سادسا ـ أثر بعض الأهداف الخاصة :

استغلال الطاقة الانتاجية العاطلة :

من المهم بمكان أن يعمل المنتج على استغلال طاقته الإنتاجية فى الفترات التى ينخفض فيها الطلب على السلعة ، والحل الطبيعى لذلك هو زيادة مبيعاته خلال هـذه الفترة عن طريق فتح أسواق جديدة لها ، على أن فتح هذه الأسواق قـد يزيد مصاريف التوزيع ، ولذلك فإن إتباع سياسة تخفيض الأسعار فى أوقات انخفاض الطلب قـد يشجع بعض المشترين على الشراء بكميات كبيرة والقيام بتخزينها لحين الحاجة إليها .

ادخال سلعة جديدة فى السوق :

لاشك أن إدخال سلعة جديدة فى السوق يحتاج إلى مجهودات تسويقية كبيرة ، ومما يساعد على نجاح هذه المجهودات مايتبعه المنتجون لتدعيم ذلك بعض التخفيضات فى أسعار البيـع .

سياسات تحديد الاسعار

هناك سياستان لتحديد الأسعار :

١ — الأسعار المحددة Establisheel

٢ — الأسعار المتغيرة Negotiated

الأسعار المحددة :

تتبع بعض المؤسسات سياسة الأسعار المحددة وتقوم بإذاعتها على الجمهور بوسائل النشر المختلفة .

وتفيد هذه السياسة فى تسهيل أعمال البيع حيث يستطيع رجل البيع ذكر أسعار البيع للعملاء دون حاجة للرجوع إلى إدارة المؤسسة للاستعلام عن سعر البيع ، كما أن اتباع هذه السياسة يقلل من الحاجة إلى اتخاذ قرارات عديدة عن أسعار البيع .

على أنه من ناحية أخرى نجد أن سياسة الأسعار المتغيرة تهيء لإدارة المؤسسة درجة كبيرة من المرونة عند تحديد أسعار البيع ، فضلا عن أنها تجعل الثمن آخر نقطة يتحدث عنها رجل البيع مع عملائه .

ويميل منتجو السلع النمطية أو الشبه نمطية إلى اتباع سياسة الأسعار المحددة ، أما منتجو السلع الغير نمطية أو السلع التى تصنع بالطلب طبقاً لمواصفات العملاء فإنهم يميلون إلى استخدام سياسة الأسعار المتغيرة .

وعادة تنشر الأسعار المحددة فى قوائم خاصة List price ترسل إلى

العملاء والمستهلكين وقسم البيع بالمؤسسة ، وقد تظهر هذه الأسعار فى شكل أسعار صافية Net price أو قد تظهر فى شكل سعر إجمالى Gross priee يطرح منها الخصم المسموح به للوصول إلى السعر الصافى .

ويفضل بعض المنتجين بيان أسعار البيع على شكل السعر الصافى بسبب وضوحه وعدم الحاجة إلى عمليات حسابية ، ويفضل البعض بيان السعر الإجمالى مع نظام خاص للخصم المسموح به حيث يمكن استخدام قائمة الأسعار الواحدة عند البيع لأنواع المختلفة للعملاء بعد احتساب معدلات الخصم المسموح بها ، وكذلك يمكن تغيير السعر القائم بتغيير معدلات الخصم بينما أن تغيير السعر الصافى يحتاج إلى إعادة طبع قوائم الأسعار .

وتقوم بعض المؤسسات ببيان أسعار البيع فى كتالوجات تشمل وصف لكل السلع التى تبيعها وأسعارها ، ونظراً لأن عملية طبع الكتالوجات عملية مرتفعة التكاليف وكذلك فإن مدة صلاحية الكتالوجات يجب أن تكون طويلة نسبياً فلهذا السبب لا يجوز بيان أسعار البيع بالكتالوجات إلا إذا كانت أسعار البيع ستبقى ثابتة لمدة طويلة ، أما إذا كانت الأسعار عرضة للتغيير من آن لآخر فمن المستحسن فى هذه الحالة طبع قائمة أسعار ترفق بالكتالوج .

ويفضل بعض المنتجين استخدام الصحف والمجلات وغيرها من وسائل النشر فى الإعلان عن أسعار بيع منتجاتها للجمهور ، وقد يكون السعر المعلن هو السعر الحقيقى وقد يكون سعراً أعلى من السعر الحقيقى ، وذلك بغرض إفهام المستهلك أن السعر الذى يشترى به السلعة سعر مجزى .

ويجب أن يبين بصراحة المزايا الأخرى التى يتضمنها السعر ، فمثلا يبين ما إذا كان السعر تسليم محل البائع أو محل المشترى ، وبعبارة أخرى من

الذى يتحمل تكاليف النقل وإخطار المشترى أو البائع ، وكذلك ما إذا كانت مصاريف تركيب السلعة على حساب المشترى أو على حساب البائع ، ومثل ذلك بالنسبة لتكاليف الصيانة .

الأسعار المتغيرة :

يقصد بالأسعار المتغيرة تحديد سعر البيع لكل صفقة على حدة وذلك على حسب الظروف فى كل حالة .

وبعد تحديد السعر يقوم المنتج بإخطار المشترى بالسعر فى صورة عطاء أو عرض أو عند الرد على استفساره ، وكثيراً ما يقوم المنتج بتحديد مدة لسريان هذه الأسعار .

على أن الأسعار المتغيرة لا تعنى المساومة .

سياسة الخصم :

نقصد بسياسة الخصم السياسة الخاصة بتعديل أسعار البيع لتتناسب مع الظروف الخاصة ، بالمشترى ويتم ذلك عن طريق تعديل الأسعار المحددة فى القوائم .

وهناك خمسة عوامل يتوقف عليها الخصم الذى يمنح للمشترى وهى :

١ — الكمية المشتراة .

٢ — مركز المشترى فى هيكل توزيع السلعة .

٣ — وقت الشراء .

٤ — سرعة دفع الثمن .

٥ — مكان المشترى .

ويسمى الخصم فى الحالة الأولى بخصم الكمية وفى الحالة الثانية بالخصم التجارى ، وفى الحالة الثالثة بالخصم الموسمى وفى الحالة الرابعة بالخصم النقدى وفى الحالة الأخيرة بالخصم الجغرافى .

خصم الكمية :

يسمح المنتجون للعملاء بخصم نسبة من سعر البيع مقابل شرائهم كمية كبيرة من السلعة إما دفعة واحدة أو على دفعات خلال فترة زمنية معينة .

وعند تحديد خصم الكمية يجب أن تكون الكمية محدودة على أساس الكميات المعتاد شرائها بواسطة العملاء ويمكن التعرف على حدود الكميات المعتاد طلبها بالرجوع إلى سجلات المؤسسة وتحليلها .

ويمنح المنتجون خصم الكمية لعدد من الأسباب منها تشجيع العملاء على شراء كميات كبيرة مما يكون له أثره فى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع ، وثانياً فإن هذا الخصم يساعد على زيادة توزيع بعض السلع الراكدة فى المجموعة التى تنتجها المؤسسة ، وبالإضافة إلى ذلك فإن خصم الكمية قد يستخدم لتفادى مشكلة تصنيف العميل بحسب مركزه ويحدث ذلك عندما يكون العميل يقوم بالاتجار بالجملة وبالتجزئة فى نفس الوقت حيث قد يصعب اعتباره تاجر جملة أو تاجر قطاعى .

الخصم التجارى :

تحدد المؤسسات المنتجة نسبة معينة من الخصم لكل نوع من عملائها ، أى لكل من تاجر الجملة وتاجر التجزئة ، وفى الواقع فإننا نجد أن الخصم التجارى مرتبط لحد ما بالكمية المشتراة ، على أنه بعد تحديد نسب الخصم

فإن العميل يحصل على الخصم المسموح له به بصرف النظر عن الكمية التى يشتريها من السلعة ، وكقاعدة عامة يجب أن يكون مقدار الخصم المسموح به معادلا تقريباً لما يحصل عليه الموزعون عادة من مجمل ربح ، وإذا فكر أحد من المنتجين فى زيادة نسبة الخصم عن المقدار المعتاد فى السوق فإن ذلك يشجع الموزعين على تخفيض سعر البيع لعملائهم .

وإذا ماسمح المنتج بالبيع فى بعض الحالات لتجار التجزئة بأن الخصم الذى يمنح لتجار الجملة يجب أن يزيد عن الخصم الذى يمنح لتجار التجزئة بمقدار يعادل مجمل الربح الذى يحصل عليه تجار الجملة على الأقل .

الخصم الموسمى :

يقصد به الخصم الذى تمنحه المؤسسة لعملائها فى مواسم انخفاض الطلب على منتجاتها تشجيعاً للمشترين على الاستمرار فى الشراء بنفس المقادير التى تعودوا عليها ، مما يجعل المؤسسة تعمل بطاقتها الإنتاجية الكاملة ، وقد يعطى هذا النوع من الخصم للتخلص من السلع المتبقية فى آخر الموسم ، أو لتقليل مصاريف التخزين أو لتقليل مخاطر التقدم التى تتعرض لها عند ظهور الموديلات الجديدة .

الخصم النقدى :

هو ما يسمح به للعملاء مقابل قيامهم بسداد قيمة مشترياتهم خلال فترة معينة ، والغرض منه تعجيل دفع ماعليهم إذ أن السماح بالبيع الآجل للعملاء يحمل المؤسسة بعض التكاليف ، وقد يعرضها للخسارة الناشئة على إعسار بعض العملاء ، لذلك كان الخصم النقدى بمثابة مكافأة للعملاء

الجيدين الذين لايحملون المؤسسة أياً من هذه التكاليف والخسائر ، كما أنه يعتبر بمثابة غرامة أو عقوبة للعملاء الذين لا يتعجلون بدفع ما عليهم ، ويمكن اعتباره بمثابة مصروفات تحصيل غير مباشرة .

شروط النقل :

من وجهة نظر العميل لا يعتبر ثمن السلعة هو ثمن البيع الذى تشترى به البضاعة ، ولكن ثمن السلعة فى نظره ، هو عبارة عن جملة التكاليف التى يدفعها للحصول على السلعة ، وعلى ذلك فثمن البيع الذى يتقاضاه البائع يجب أن يضاف إليه أو يخصم منه تكاليف النقل للوصول إلى الثمن من وجهة نظر العميل .

وبعبارة أخرى فإن تكاليف النقل تعتبر جزءاً أساسياً من ثمن السلعة سواء بالنسبة للمنتج أو بالنسبة للمستهلك .

وتختلف الطريقة التى تتحدد بها شروط النقل من صناعة لأخرى طبقاً للعرف السائد بها .

فإذا كانت تكاليف النقل على حساب البائع فتكون أسعار البيع تسليم مخازن المشترى ، وتكون الأسعار واحدة بالنسبة لجميع العملاء بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية الموجودين بها ، وتؤدى هذه الطريقة إلى اختلاف صافى ثمن البيع الحقيقى بالنسبة للبائع طبقاً للمسافة التى تبعدها أماكن العملاء عن مكان المنتج . ويتناسب استخدام هذه الطريقة عندما تكون تكاليف النقل نسبة صغيرة من قيمة السلع . وكذلك يفضل استخدامها عندما ترغب المؤسسة فى التوزيع فى سوق متسعة حيث يقل أثر المنطقة التى يوجد بها محل

المشترى على المبيعات ، وتسمى هذه الطريقة باللغة الإنجليزية
Postage Stamp Method

أما إذا كانت تكاليف النقل على حساب المشترى فتكون الأسعار تسليم المصنع ، حيث تزداد هذه الأسعار بزيادة المسافة التى يوجد بها محال المشترى بسبب ازدياد نفقات النقل ، واستخدام هذه الطريقة يهيىء للمنتج درجة من الحماية فى السوق المحلية ، ولكن أثر هذه الحماية يقل بالتدريج كلما بعدت المسافة بين المنتج والمشترى .

سياسة تعديل الأسعار :

قد ترى إدارة المؤسسة تعديل الأسعار من وقت لآخر ، غير أن مثل هذا التعديل يتطلب تبليغه للغير قبل سريانه بصفة فعلية على أن يتم ذلك فى وقت واحد بالنسبة للجميع .

وهنا يجب أن نأخذ فى اعتبارنا رد الفعل الذى يحدث فى نفسية الكثير من المشترين حتى لا يكون للتعديلات التى تحدث للأسعار آثار عكسية لما يرجوه المنتج ، إذ أن كثيراً من المشترين يربطون بين التعديلات فى السعر وبين مستوى جودة الإنتاج ، وعلى ذلك إذا قام المنتج بتخفيض سعر البيع فإن ذلك فى رأى المشترى عبارة عن تخفيض فى جودة السلعة ، والعكس إذا قام المنتج برفع الأسعار فإن المشترى يفسر ذلك بأنه مقابل تحسينات فى جودة السلعة .

وبالإضافة إلى عامل التغير فى الجودة فهنالك تفسيرات أخرى للمشترى بالنسبة لتعديلات الأسعار ، منها :

(أ) في حالة تخفيض السعر :

١ — قرب ظهور موديل جديد للسلعة بدلا من الموديل الحالى .

٢ — السلعة غير مرغوب فيها وأن البائع لديه كميات راكدة من السلعة فى مخازنه .

٣ — انتهاء الموسم بالنسبة للطلب على السلعة .

٤ — وجود أزمة مالية فى المؤسسة .

(ب) فى حالة رفع السعر :

١ — عدم كفاية المخزون السلعى لمواجهة الطلب واحتمال نفاذه فى القريب العاجل .

٢ — الموديل الحالى للسلعة غير مرغوب فيه من المشترين .

ومن الطبيعى أن نبدأ أول ما نبدأ بإخطار الموظفين المختصين بالمؤسسة بالتعديلات التى تقرر إدخالها على أسعار البيع ، ويقصد بالموظفين المختصين الموظفين الذين يقع فى نطاق مسئولياتهم إعطاء الأسعار للعملاء أو إعداد فواتير البيع أو الذين يقومون بالحصول على طلبات العملاء ، ومن اللازم أن يتم إخطارهم بالتعديلات فى الأسعار قبل موعد سريانها بمدة كافية ، ويمكن إخطار موظفى المؤسسة بهذه التعديلات بواسطة إصدار قوائم أسعار جديدة أو كتالوجات جديدة وذلك إذا كانت المؤسسة تسير على سياسة الأسعار المحددة أو بواسطة مذكرة داخلية إذا كانت المؤسسة تسير على سياسة الأسعار المتغيرة .

كذلك فإن من الأهمية بمكان إخطار الموزعين بالتعديلات فى الأسعار قبل سريانها بفترة مناسبة حتى يكون فى وسعهم التخلص من المخزون القديم

لديهم ، وكذلك لحثهم على زيادة مبيعاتهم ، وأيضاً لحماية أنفسهم من مخاطر التعديل ، ومن المنتظر أن يؤدى إخطار الموزعين بالتعديلات الجديدة إلى زيادة مشترياتهم بالأسعار الحالية وإلى تخفيضها بعد سريان الأسعار الجديدة مباشرة إذا كان التعديل يؤدى إلى إرتفاع فى مستوى الأسعار الحالى ، أو قد يؤدى التعديل إلى عكس ذلك إذا كان التعديل يؤدى إلى تخفيض فى مستوى الأسعار الحالى حيث يقلل العملاء من مشترياتهم بالأسعار الحالية ويعوضون ذلك عقب سريان تعديل الأسعار عن طريق شراء كميات كبيرة .

وقد ترى إدارة بعض المؤسسات شرح أسباب التعديل للعملاء فى بعض الأحيان إذا كانت لذلك أهمية خاصة للعملاء ، على أنه إذا كان التعديل تعديلا طفيفاً أو إذا كان لا يشمل إلا صنفاً واحداً من مجموعة السلع التى تبيعها المؤسسة فليس هنالك داع لشرح أسباب تعديل السعر على أساس أن التعديل لن يكون له أثر محسوس لدى العملاء ، أما إذا كان التعديل جوهريا فإن شرح الأسباب للموزعين يساعدهم على شرحها أيضاً للمستهلكين ، وإذا ما تقرر بيان الأسباب للعملاء فيجب أن نذكر الأسباب الحقيقية وإلا شجعنا العملاء على تصديق الاشاعات التى يذكرها لهم المنتجون المنافسون .

وبالإضافة إلى ما تقدم فيجب أن نخطر المستهلكين أيضاً بالتعديل الجديد ، فإذا كان المنتج يبيع لهم مباشرة فالحال لا يختلف عن حالة إخطار الموزعين حسب ما تقدم ، أما إذا كانت المؤسسة توزع سلعها لهم عن طريق الموزعين فالأمر يحتاج إلى سياسة أخرى ، فإذا كان التعديل ينصب على تخفيض السعر ففى هذه الحالة إذا اعتمدنا على الموزعين لإخطار المستهلكين بذلك فقد لا يقوم بعض الموزعين بذلك وبهذا يضيع الأثر المنشود من هذا

التعديل بالنسبة للمنتج ، ولهذا فإن من مصلحة المنتج إخطار المستهلك رأساً بالتعديل حتى يضمن اتباع الموزعين الأسعار الجديدة ، ويمكن تحقيق ذلك بواسطة الإعلان بوسائل النشر المختلفة ، وتسير شركة نابلسى شاهين على هذه السياسة .

أما إذا كان التعديل ينصب على رفع الأسعار فإن إخطار المستهلكين بها مقدما يدفعهم إلى زيادة الكمية المشتراة واللازمة لتموين احتياجاتهم فى المستقبل وذلك بالأسعار الحالية ، كما أن إذاعة نبأ تعديل الأسعار فى المستقبل بواسطة المنتج يقلل من مقاومة المستهلكين لارتفاع الأسعار وقد اتبعت الشركة الشرقية للدخان والسجاير هذه السياسة عندما رفعت أسعار السجاير فى الأعوام السابقة ؛ وبطبيعة الحال لم يكن لدى المستهلك فرصة للتخزين بسبب عدم قابلية السجاير للتخزين لمدة طويلة .

حماية الموزعين من نتائج تعديل الاسعار :

من الأمور الهامة المرتبطة بسياسة تعديل الأسعار تقرير المنتج لسياسة تتعلق بحماية الموزعين عن نتائج تعديل الأسعار .

ومن الطرق التى يمكن استخدامها فى هذا الشأن إخطار الموزعين مقدما قبل إعلان تعديلات الأسعار بفترة كافية ، غير أن هذه الطريقة لا تحقق للموزعين إلا حماية جزئية . ففى حالة تخفيض الأسعار فى المستقبل قد لا يستطيع الموزعون تصفية كل البضائع المخزونة لديهم قبل التاريخ المحدد لسريان التعديل .

وبعض المنتجين يعمد إلى اتباع طريقة أخرى لتوفير الحماية للموزعين، فيسير على اتباع سياسة تعديل الأسعار فى مواعيد محددة . فمثلا لا يجوز

تعديل أسعار البيع إلا فى أول كل موسم من مواسم البيع . أو فى موعد تقديم الموديلات الجديدة ، أو عند إعادة إصدار الكتالوجات ، فنجد مثلا منتجى السيارات بالولايات المتحدة لا يعدلون أسعار البيع إلا فى أول كل عام عند تقديم الموديلات الجديدة للسوق .

واتباع هذه السياسة يضمن للموزعين إمكان شراء السلع بنفس الأسعار الحالية حتى فى حالة اتجاه الأسعار فى السوق للارتفاع ، وبذلك فلا يضطرون إلى التعاقد على شراء كميات كبيرة قبل أن ترتفع الأسعار . حقيقة أن اتباع هذه السياسة يضطر المنتجين إلى قبول بعض الطلبات بأسعار منخفضة عما كان يمكن البيع بها ، غير أنه من ناحية أخرى فإن هذه السياسة تمكن إدارة الإنتاج بالمؤسسة من الإنتاج بمعدلات ثابتة ، كما أن هذه السياسة تساعد أيضاً على توزيع مقدار كبير من السلعة بسعر منخفض عن الأسعار السائدة فى السوق دون إظهار المنتج بأنه خفض سعر البيع .

وثمة طريقة أخرى يتبعها بعض المنتجين لحماية الموزعين وهى تقديم ضمان لحمايتهم من التعديلات فى الأسعار ، ولا يقتصر هذا الضمان على الحالة التى تميل فيها الأسعار إلى الانخفاض بل يشمل أيضاً الحالة التى تميل فيها الأسعار إلى الارتفاع .

فبالنسبة للحالة التى تميل فيها الأسعار للارتفاع يكون الضمان معناه سريان الأسعار الحالية لمدة محددة ، وبالنسبة للحالة التى تميل فيها الأسعار للانخفاض يكون الضمان معناه أن الأسعار الحالية لن تخفض قبل انقضاء مدة محددة ، وإذا تقرر تخفيض الأسعار خلال هذه المدة فإن الموزعين يحصلون على كافة الفوائد التى تنتج بسبب تخفيض السعر .

وبذلك فإن الموزعين يمكنهم الاستمرار فى شراء أية كمية يرغبون فيها بعد إعلان تخفيض الأسعار طالما لن يصيبهم من ذلك أى ضرر .

وتتم تسوية هذا الضمان بين المنتج والموزعين عن طريق دفع فروق الأسعار لهم . والمعتاد أن يقوم الموزعون بجرد الموجود لديهم من السلع وإفادة المنتج بذلك لحساب الفروق المستحقة لهم . وقد يقوم المنتج بهذا الجرد بمعرفة مندوبيه إذا رغب فى ذلك خوفاً من مغالاة بعض الموزعين فى احتساب البضاعة المخزونة لديهم .

ويلاحظ أن اتباع سياسة ضمان الأسعار هذه ورد الفروق للموزعين تقلل من درجة تعديل الأسعار بحيث لا تتم إلا فى حالة الضرورة .

التعديلات غير المباشرة فى الاسعار :

من المفضل دائماً أن تتم التعديلات فى أسعار البيع بطريقة غير مباشرة بحيث يمكن الرجوع فيها دون أى اعتراض من جانب العملاء أو المستهلكين . ودون إظهارها بمظهر تخفيض الأسعار وما يتبع ذلك من رد فعل لدى المنتجين الآخرين الأمر الذى قد يثير ثائرتهم ويجعلهم يدخلون فى معركة لتخفيض الأسعار Price war لا يستفيد منها أحد .

ويتخذ التعديل غير المباشر فى الأسعار عدة أشكال . فقد يكون فى شكل تعديل لنسب الخصم المسموح بها . وقد يكون ذلك فى شكل عرض خاص ، وقد يكون ذلك فى صورة إعطاء سلع بدون مقابل أو كوبونات لها قيمة يمكن استبدالها ببضائع أو صرف قيمتها نقداً فيما بعد ، وقد يتخذ ذلك قيام المنتجين بدفع كل أو جزء من تكاليف الحملة الإعلانية للموزعين ، أو بقبول السلع المستعملة بقيمة أكبر مما تساويه عند استبدالها بسلعة جديدة Trade-Ins .

وكما بينا من قبل فإن تعديل معدل الخصم المسموح به يجنب المؤسسة ضرورة إعادة طبع الكتالوجات وقوائم الأسعار ، أما طريقة العرض

الخاص فيقصد بها إعطاء المشترى مجموعة من السلع بسعر أقل من مجموع سعر كل منها على انفراد . والمهم فى هذه الحالة أن يشعر المشترى بأن سعر البيع فى هذه الحالة انخفاض تخفيضاً ملحوظاً .

أما إعطاء سلع بدون مقابل فبالإضافة إلى ما يتضمنه من تخفيض فى أسعار البيع فإنه يمكن المنتج من تحقيق عدة أغراض أخرى، فمثلا إذا كانت الطلبيات الصغيرة مرتفعة التكاليف فإن استخدام هذه الطريقة بإعطاء بعض السلع بدون مقابل إذا زادت قيمة الطلبية عن مقدار معين يساعد على تقليل عدد الطلبيات الصغيرة . ومثال آخر عند تقديم سلعة جديد فى السوق فيمكن إعطاؤها بدون مقابل مع طلبيات السلع الأخرى مما يساعد على سهولة ترويجها فى السوق . كما أن بعض المنتجين قد يعمد لتنشيط مبيعات صنف معين إلى إعطاء هذا الصنف بدون مقابل مع مجموعة أخرى من السلع مما يساعد على ترويج هذا الصنف فى السوق .

واتباع طريقة الكوبونات أيضا يعتبر من أهم الوسائل المستخدمة لتخفيض أسعار البيع ، غير أن الاستمرار فى اتباع هذه الطريقة يفقدها قيمتها ، وتفيد هذه الطريقة بصفة خاصة فى حالة السلع ذات الطلب المستمر التى يتكرر شراؤها .

بعض المشاكل الخاصة المتعلقة بسياسة تحديد الاسعار :

<u>تحديد أسعار مجموعة السلع : Product Line</u>

معظم المنتجين يقومون بإنتاج مجموعة من السلع المتقاربة ، وبطبيعة الحال لابد من وجود سياسة لتحديد أسعار مجموعة السلع المتصلة ، والتى تختلف فيما بينها فى بعض الصفات مثل الجودة والحجم الخ .

والمشكلة هنا هي ضرورة إيجاد علاقة مناسبة بين أسعار السلع التي تتكون منها المجموعة ، وتتوقف هذه العلاقة بصفة أساسية على الفرق بين المركز التنافسي ودرجة مرونة الطلب لكل سلعة في المجموعة ، ويختلف المركز التنافسي للسلع بحسب عمر السلعة من الدورة التي تمر بها : بعض السلع تكون قد مرت بأكثر من مرحلة من مراحل التطور السلعي ، والبعض الآخر لم يتعد المرحلة الأولى من عمره بعد ، وبعبارة أخرى فإن بعض السلع تلقى قبولا كبيراً لدى جمهور المستهلكين ، والبعض يتم توزيعه في نطاق محدود ، وبالنسبة لمرونة الطلب نجد أن بعض سلع المجموعة تباع إلى الطبقة المرتفعة الدخل بينما نجد البعض الآخر يباع إلى طبقة محدودي الدخل .

على أننا لايجوز أن ننسى أثر تكاليف إنتاج سلع المجموعة باعتبار أنها تضع حداً أدنى للأسعار لايجوز الانخفاض عنه .

وسلع المجموعة قد تكون إحلالية Substitutes أي من الممكن أن تحل محل بعضها البعض مثل موديلات الراديو المختلفة ، وقد تكون متكاملة Complementary أي تكمل بعضها البعض مثل آلة التخزين وآلة التصنيف في حالة وحدات الآلات الإحصائية ، كما قد يكون بين السلع في المجموعة علاقة زمنية فيكون لمبيعات إحدى السلع في الوقت الحاضر أثر على مبيعات السلعة الأخرى في المستقبل وذلك مثل حالة الفوتوجراف والأسطوانات .

تسعير موديلات السلعة :

تقوم بعض المؤسسات بإنتاج عدة موديلات من السلعة حتى تستطيع إرضاء المستهلكين من فئات الدخل المختلفة ، وهنا تواجهنا مشكلة تحديد أسعار بيع هذه الموديلات من السلعة ، ومن اللازم أن تكون هنالك فروق

كبيرة وظاهرة بين أسعار هذه الموديلات حتى يشعر المستهلك بوجود فروق حقيقية بين هذه الموديلات ، والطريقة التقليدية فى هذه الحالة هى اتخاذ الموديل المتوسط الجودة للتنافس به مع المنتجين الآخرين ، ولذلك فإن سعره يحدد عند المستوى الذى يمكن من التنافس مع أسعار المنتجين الآخرين وأما الموديل الأقل جودة فيحدد سعر بيعه عند المستوى الذى يمكن عدداً كبيراً من ذوى الدخل المحدود من شرائه ، وفى كلتا الحالتين لا يحقق المنتج إلا قدراً محدوداً من مجمل الربح ، وأخيراً فإن الموديل الأعلى جودة يحدد سعر بيعه عند مستوى عال حيث إن المشترين فى هذه الحالة من ذوى الدخل المرتفع الذين لا يهتمون كثيراً بسعر السلعة قدر اهتمامهم بالصفات الأخرى التى تتوفر فيها ، بل أن السعر المرتفع فى معظم الأحيان يعتبر فى نظرهم مظهر ودليل على ارتفاع جودة السلعة ، ومن ثم فإن المنتج يمكنه تحديد سعر البيع عند مستوى عال يحقق له قدراً كبيراً من مجمل الربح ، بل إن عدداً كبيراً من المنتجين يعتمدون اعتماداً رئيسياً فى تحقيق أرباحهم على بيع الموديل الأعلى جودة .

تحديد سعر الاجزاء الاضافية : Extras

يقصد بالأجزاء الإضافية الأجزاء التى يمكن إضافتها إلى السلعة ، ولكنها لا تعتبر جزءاً أساسياً منها وذلك مثل الراديو والساعة والإطار الإضافى فى حالة السيارات .

والمشكلة هنا هل من المفضل تحديد سعر خاص لهذه الإضافات أم لا ، وليس من شك فى أن تحديد سعر خاص لها يسمح للمنتج بالإعلان عن أسعار منخفضة للسلعة بحيث لا يشعر المستهلك بالقيمة الكاملة للسلعة والأجزاء الإضافية لها .

ومشكلة أخرى هل يحدد سعر بيع الأجزاء الإضافية بسعر عال إذا بيع كل جزء منها بمفرده ، وبسعر مخفض إذا بيعت المجموعة كلها مع السلعة، وليس من شك أن اتباع هذه السياسة يساعد على زيادة مبيعات السلعة والأجزاء الإضافية، ومعنى ذلك أن يسمح للمشترى بالحصول على تخفيض فى ثمن بيع السلعة ، وبطبيعة الحال لا يجوز منح ذلك التخفيض إلا إذا أدى ذلك إلى زيادة فى بيع الأجزاء الإضافية ، وبالإضافة إلى ما تقدم فإن تحديد أسعار منفصلة الأجزاء الإضافية يفيد فى الحالة التى يرغب المشترى فيها فى اختيار الأجزاء الإضافية التى يحتاج إليها من ضمن مجموعة الأجزاء الإضافية المعروضة وذلك بدلا من إجباره على شراء أجزاء إضافية ليس فى حاجة إليها .

ومشكلة ثالثة وهى هل يحدد سعر بيع الأجزاء الإضافية عند مستوى عال أم منخفض ، والقاعدة أنه إذا كانت الأجزاء الإضافية من قبيل الكماليات بالنسبة لسلعة فإن سعر بيعها يكون مرتفعاً نسبياً ؛ أما إذا كانت من قبيل الأجزاء الشبه ضرورية لزيادة الاستفادة من السلعة فإن سعر بيعها يكون منخفضاً نسبياً ، وقد يعمد بعض المنتجين فى هذه الحالة إلى جعل سعر السلعة الأصلية منخفضاً نسبياً بحيث لا يحقق لهم إلا ربحاً محدوداً وتسعير الأجزاء الإضافية بسعر مرتفع نسبياً يحقق لهم الجزء الأكبر من أرباحهم .

تحديد أسعار قطع الغيار :

يتوقف بيع السلع المعمرة على ضرورة توفير قطع الغيار اللازمة لإصلاح هذه السلعة طوال فترة استعمالها .

ويمكن للمنتج فى هذه الحالة إتباع سياستين لتسعير قطع الغيار ، إما تسعيرها على مستوى عال أو مستوى منخفض .

مسئولية تحديد الاسعار :

فى المؤسسات الكبيرة توكل مهمة تحديد أسعار البيع إلى لجنة يشترك فى عضويتها عضو مجلس الإدارة المنتدب والمدير العام ومديرى البيع والإنتاج والمدير المالى والمراقب المالى (مدير الحسابات) .

على أن بعض المديرين وكبار الموظفين وحتى بعض رجال البيع يكون لهم بعض السلطة فى تعديل الأسعار فى حدود معينة وذلك بالنسبة لصفقة معينة وبصفة خاصة لمواجهة ما يقوم به المنافسون من تخفيض فى أسعاهم .

ومن المهم بمكان أن يلم المسئولين عن سياسة تحديد الأسعار بالظروف المختلفة التى تؤثر فى سوق السلعة بصفة عامة بالنسبة لجميع المنتجين وبين الظروف التى تؤثر على الطلب على السلعة بالنسبة لمنتج معين ، ويمكن للمؤسسة الاستعانة بعدد من الوسائل لتقدير الطلب على السلعة بالنسبة للصناعة بصفة عامة . ويأتى فى الطريقة الإحصائية المعروفة بطريقة الارتباط المركب Multiple Corelation مقدمتها ومن ذلك أيضاً الطريقة التى تعتمد على قياس التغيرات فى حجم الدخل الأهلى ، ومنها كذلك طريقة استقصاء عينة من المستهلكين .

كما يمكن الاستعانة بعدد من الوسائل لتقدير الطلب على سلع المؤسسة وبصفة خاصة على أساس تقدير حصتهم الحالية من سوق السلعة عموما ، والبعض يقوم بتقدير المبيعات المنتظرة على أساس هدف معين يرغبون تحقيقه . كما تستخدم بعض المؤسسات طريقة الاستقصاء لمعرفة اتجاهات المستهلكين .

كيفية تحديد الاسعار :

تكلمنا فيما سبق عن القوانين العامة التى تحكم كيفية تحديد الأسعار وعن بعض المشكلات المتعلقة بها ، وسوف نبين فيما يلى الخطوات العملية التى يسير عليها المنتجون المختلفون لتحديد أسعار ما يبيعونه من سلع .

وتختلف الطريقة التى تسير عليها المؤسسات بحسب حجم المؤسسة ونوع نشاطها ونوع وعدد السلع التى تبيعها ، على أنه يمكن القول بصفة عامة إن المنتجين المختلفين يتبعون أسلوبين لتحديد أسعار البيع ، وهما الأسلوب الكامل Complete pricing ، والأسلوب الجزئى Partial pricing

ويتضمن الأسلوب الكامل للتسعير عدداً من الطرق أهمها :

١ — طريقة التكاليف

(ا) طريقة مجمل الربح الثابت Cost-plus

(ب) طريقة مجمل الربح المتغير Flexible Mark-up pricing

٢ — الطريقة الارتجالية Intuitive pricing

٣ — طريقة التجربة Trial & Error pricing

ويتضمن الأسلوب الجزئى استخدام عدة طرق أهمها :

١ — طريقة السعر السابق Price maintenance

٢ — طريقة التقليد Price immitation or price Followership

طريقة التكاليف :

يقصد بذلك الطريقة التى تعتمد على التكاليف بصفة أساسية عند تحديد الأسعار ، ومؤدى هذه الطريقة أن المنتج يضيف نسبة على تكاليف إنتاج السلعة لتحديد أسعار البيع ، وقد تبين من الدراسات التطبيقية إنتشار هذه الطريقة فى الولايات المتحدة وانجلترا .

ومن الصعب تحديد نسبة مجمل الربح التى تضاف إلى التكاليف ، وكل ما يمكن قوله إنها يجب أن تكون نسبة عادلة ، ويتوقف تفسير معنى العدالة على التدبير الشخصى للمسئولين عن تحديد الأسعار .

ويميل مجمل الربح إلى الكبر فى حالة الصناعات التى يقل معدل دوران البضاعة فيها ، كذلك المؤسسات التى تبيع بالأجل تحصل على مجمل أرباح أعلى من المؤسسات التى تبيع بالنقد .

وتختلف النسبة المئوية من صناعة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى ، بل ومن سلعة لأخرى من السلع التى تنتجها المؤسسة الواحدة .

وبدلا من تقدير نسبة الإضافة بطريقة تقريبية يقوم بعض المنتجين بتقدير هذه النسبة على أساس معدل الاستثمار المرغوب فيه ، وبعبارة أخرى يحدد المنتج قيمة نسبة الإضافة التى تمكنه من تحقيق أرباح بمعدل استثمار معين بالنسبة الأموال الموظفة فى المشروع ، ومن أمثلة ذلك ما تقوم به شركة وسترن الكتريك الأمريكية حيث تحدد أسعارها بشكل يمكنها من تحقيق عائد استثمار لأموالها يقدر بحوالى ٨ ٪ .

ومن أمثلة ذلك أيضاً ما تقوم به شركة جنرال موتورز من احتساب أسعار بيع منتجاتها على أساس طريقة التكاليف النمطية Standard-cost plus غير أنها تأخذ فى الاعتبار عدداً من العوامل عند تحديد أسعار الموديلات الجديدة من السيارات والأدوات الكهربائية المنزلية كالثلاجات والغسالات ، ومن أهم هذه العوامل ما يلى :

١ — سعر العام الماضى .

٢ — التحسينات الجديدة .

٣ — سعر موديل المنافسين الآخرين .

٤ — تكاليف إنتاج الوحدة عن الحجم الذى يمكن تسويقه .

وفى نهاية الأمر فإن سياسة تحديد الأسعار فى الشركة ترمى إلى تحقيق عائد معين بالنسبة لرأس المال المستثمر ، وتقدر إدارة الشركة العائد العادل بما يساوى ١٥ — ٢٠ ٪ من رأس المال المستثمر .

على أنه يعاب على هذه الطريقة بأنها تتغاضى عن دراسة الطلب على السلعة وبصفة خاصة من ناحية القدرة الشرائية للمستهلك واحتياجاته والتى تحدد الكمية التى يمكن بيعها ، وبطبيعة الحال ليس هنالك أية علاقة بين الثمن الذى يدفعه المشترى وبين التكاليف التى ينفقها المنتج على إنتاج سلعته .

كما أن هذه الطريقة تتجاهل أو تتناسى أثر المنافسة بالنسبة للأسعار المحددة . وفضلا عن ذلك فإن هذه الطريقة تفترض الدقة فى احتساب تكاليف إنتاج السلعة وهو أمر يصعب احتسابه ويتم بطريقة تقديرية وبصفة خاصة فى حالة إنتاج السلع المتعددة Multiple ، وبالإضافة إلى ذلك فإن التكاليف الكلية قد لا تكون العامل الأساسى فى بعض الحالات بل تكون التكاليف الإضافية فقط هى العامل الهام .

ويرجع شيوعا استخدام هذه الطريقة لعدد من الأسباب ، منها أن البعض لا يعرف مقدار الطلب على سلعته ولهذا فهم يفضلون استخدام طريقة لتحديد أسعارهم لا يحتاج إتباعها إلى تقدير الطلب على سلعتهم .

ومن ناحية أخرى قد يؤدى تغير أسعار البيع من وقت لآخر بسبب تغير الطلب إلى إصابة المنتج بخسارة بسبب مقاومة المستهلكين ورجال البيع أنفسهم لتعديل الأسعار خاصة إذا كانت قد طبعت فى الكتالوجات وقوائم

الأسعار والإعلانات التى تنشرها المؤسسة وبالإضافة إلى ذلك فإن فريقاً من المنتجين يفضلون هذه الطريقة لسهولتها.

طريقة مجمل الربح المتغير :

طبقاً لهذه الطريقة يقوم المنتجون بتغيير مجمل الربح كلما تغيرت الظروف الاقتصادية الخاصة بصناعة المنتج ، وعلى ذلك فعندما تتحسن الظروف الاقتصادية يزيد المنتجون ما يضيفونه من مجمل الربح ، والعكس فى حالة الركود يقللون من نسبة مجمل الربح .

ومن الأسباب التى تدعو إلى استعمال هذه الطريقة الاعتقاد الشائع أن تخفيض أسعار البيع فى أوقات الركود يزيد مقدار المبيعات .

غير أن هذه الطريقة ليست شائعة إذ أنها تحتاج إلى تقدير الطلب المحتمل على السلعة وهو ما لا يمكن لعدد كبير من المنتجين عمله ، وبالإضافة إلى ذلك فإن المنتجين يعتقدون أنه يجب زيادة مجمل الربح لا تخفيضه فى حالة ركود الحالة التجارية بالرغم من أن تخفيض مجمل الربح ينصب على قيمته فقط ولكن النسبة المئوية له تظل ثابتة تقريباً .

الطريقة الارتجالية :

المقصود بهذه الطريقة أن يقوم المسئول عن تحديد الأسعار بتحديدها حسب تقديره الشخصى لعدد من العوامل المختلفة مثل أسعار المنافسين ودرجة تمسك المشترين بالسلعة ، غير أنه بالرغم من أخذ هذه العوامل فى اعتباره فإن تقديره لأهميتها النسبية لا يرتكز على أساس واضح فى ذهنه وإنما على مجرد إحساس وتخمين بأحوال السوق ، ومن الصعب أن نتصور أن هذه الطريقة شائعة الاستعمال فى عدد كبير من المؤسسات .

طريقة التجربة :

يقوم بعض المنتجين بعمل عدة تجارب لتحديد أسعار البيع ، وعادة يقومون بإجراء هذه التجارب فى بعض مناطق التوزيع لمعرفة رد الفعل الناتج من تحديد سعر معين ، وبذلك يمكنهم اختيار السعر الذى يحددونه للبيع فى كافة المناطق .

وكثيراً ما تستعمل هذه الطريقة عند إدخال سلعة جديدة فى السوق لأول مرة ، وكثيراً ما تتردد المؤسسات فى اتباع هذه السياسة لأن المستهلكين فى مناطق التجارب قد يقاومون أى تعديل لرفع الأسعار .

الطرق الجزئية :

تبين الطرق السابق ذكرها كيفية تحديد أسعار البيع التى تسير عليها المؤسسات لأول مرة ، غير أن عدداً كبيراً من المنتجين لا يقوم بتحديد أسعار البيع من لاشىء ، ولكنهم يقومون بتحديدها على أساس الأسعار الحالية التى تتقاضاها بعض المؤسسات أو على أساس الأسعار التى كانت سائدة فى الماضى ، فكثير من المنتجين يفضلون تقليد الغير ثقة منهم فى قدرتهم على تحديد أسعارهم أو لرغبتهم فى عدم إنفاق أية مصاريف على حساب تكاليف إنتاج السلعة وتقدير الطلب عليها ، وبالنسبة للحالة الثانية وهى الاستناد إلى الأسعار السابقة نجد تأييداً لذلك فى ثبات أسعار السلع الصناعية لمدد طويلة نسبياً ومن النادر جداً أن نجد السلعة التى يتغير سعرها من يوم لآخر .

ملاحظات عامة على طرق التسعير السابقة :

يمكننا أن نذكر بإيجاز الملاحظات العامة عن طرق التسعير السابقة وهى :

١ — طريقة التسعير التى تعتمد أساساً على التكلفة وتتجاهل الطلب على السلعة بطريقة معينة .

٢ — التكلفة الحدية (التكاليف المباشرة) لأن التكاليف الكلية هى أحد الأسس التى يعول عليها عند تحديد الأسعار .

٣ — تعتبر التكاليف كحد أدنى عند تحديد الأسعار ولكنها ليس لها علاقة بالحد الأقصى الذى تتحدد عنده الأسعار .

٤ — الطريقة الارتجالية يمكن استخدامها بالنسبة للمستقبل لما تحمله بين ثناياها من مخاطر جسيمة حتى ولو صاحب النجاح استخدامها فى الماضى .

٥ — كثير ماتفشل طريقة التجربة فى كشف رد الفعل الذى يقوم به المنافسون لسعر البيع الذى تحدده المؤسسة إذ أن المنافسين عادة لايهتمون بسعر البيع خلال فترة التجربة ولايحركون ساكناً له ، بينما نراهم يتصرفون بشكل مختلف للسعر الذى يستقر عليه الأمر .

٦ — تهتم طرق التسعير السابقة بالربحية فى المدة القصيرة ولا توجد اهتماماً على الإطلاق للمـــدة الطويلة على أساس أن كل فترة قصيرة هى فى الواقع فترة مستقلة تماماً عن غيرها من الفترات القصيرة وهى بذلك لاتعتبر حلقة فى سلسلة المدة الطويلة .

الدولة والأسعار :

من المسلم به فى جميع البلاد أن الدولة تتدخل فى سياسة تحديد الأسعار خاصة فى أوقات عدم كفاية الإنتاج لاحتياجات السوق وتظهر هذه الصورة بصفة واضحة فى خلال فترات الحروب والأزمات ، وبطبيعة الحال فإن الدولة فى مثل هذه الحالات تهدف إلى منع الاستغلال والقضاء

المناورات الاحتكارية التى قد يلجأ إليها المنتجون ، وتتدخل الحكومة فى هذه الحالة عن طريق تحديد أسعار جبرية لبيع المنتجات المختلفة أو تحديد نسب مجمل الربح لها . وينظم المرسوم بقانون رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٩ هذا الموضوع .

وفى بلد تسير على سياسة التخطيط الإقتصادى فإن الحاجة تقضى بأن تستخدم الحكومة جهاز الثمن للمساعدة فى تنفيذ أهداف الخطة والتحكم فى الاتجاهات التضخمية التى كثيراً ما تصاحب المراحل الأولى للتنمية .

ولقد حددت الحكومة سياستها السعرية فى بيان رئيس الوزراء عن برنامج الحكومة الذى ألقاه فى مجلس الأمة فى يوم ١٩٦٥/١٢/٤ بأنها تهدف إلى ضبط الاستهلاك فى الحدود التى رسمتها خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وكذلك تهدف إلى القضاء على الثغرات التضخمية الموجودة بالفعل ، وتقوم سياسة الحكومة على تقسيم السلع إلى ثلاثة أنواع :

١ — سلع ضرورية أى سلع الاستهلاك الشعبى وترى الحكومة تحديد أسعارها بما يتمشى مع متطلبات الإقتصاد القومى وتكاليف المعيشة للمواطنين مع الحرص على توفيرها بالأسواق بالكميات الكافية لمواجهة الطلب الكامل عليها .

٢ — سلع عادية وترى الحكومة ضرورة ملائمة أسعارها مع تكاليف إنتاجها وظروف تدبيرها وذلك حتى يتحقق التوازن بين العرض والطلب عليها .

٣ — سلع كمالية ويحدد سعرها بحيث تصبح مصدر دخل إضافى

يستخدم فى أغراض التنمية وتنفيذاً لهذه السياسة فقد صدرت قرارات نائب رئيس الوزراء للصناعة والثروة المعدنية والكهرباء رقم ٦٨٨ لسنة ١٩٦٥ ، ٧٠٢ لسنة ١٩٦٥ فى ٣٠/١٢/١٩٦٥ بتحديد أسعار بعض السلع وهى فى مجملها تهدف إلى رفع أسعار السلع بما يتمشى مع السياسة العامة للحكومة وهذه السلع مثل غاز البيوتين (البوتاجاز) والمياه الغازية والسجاير والسخانات والثلاجات والبوتاجاز والسيارات وأجهزة تكييف الهواء والغسالات . وليس من شك أن رفع أسعار مثل هذه السلع التى لا يمكن اعتبارها سلعا ضرورية بأى حال من الأحوال سوف يحد من استهلاكها وتحديد من قدرة البلاد على التصدير منها للحصول على العملات الاجنبية اللازمة لخطة التنمية خاصة إذا علمنا أن نصف تكاليف إنتاج هذه السلع تقريبا ينفق بالعملات الأجنبية .

أسعار الصلب بالولايات المتحدة :

الإنتاج والاستهلاك :

سبق أن بينا خصائص صناعة الصلب عند الكلام على طرق توزيعه ، وهى تتلخص فى أن صناعة الصلب من الصناعات الثقيلة التى تحتاج إلى رأس مال كبير ، وثانياً فإن منتجات الصلب عبارة عن عدد من المنتجات المختلفة ، وثالثاً فإن هذه المنتجات تباع طبقاً لمواصفات المشترى وليس للعلامات التجارية أية أهمية فى تسويق هذه المنتجات ، وبالإضافة إلى ذلك فإن لتكاليف النقل أهمية كبرى وقد تصل قيمتها إلى ما يقرب من ٣٠ ٪ من قيمة الصلب فى بعض الأحوال .

ونورد فيما يلى بيان بأهم الشركات المنتجة للصلب بالولايات المتحدة والنسبة المئوية لإنتاج كل منها والنسبة المئوية المجمعة لها وذلك طبقاً لإحصائيات سنة ١٩٤٧ .

الشركة	النسبة المئوية	النسبة المئوية المجمعة
United States Steel	٢٨ر٦	٢٨ر٦
Bethlehem Steel	١٣ر٤	٤١ر—
Republie Steel	٧ر٢	٤٩ر٢
Johes & Laughlin Steel	٥ر٢	٥٤ر٥
National Steel	٣ر٦	٥٩ر٨
Armco Steel	٣ر٦	٦٣ر٤
Inland Steel	٣ر—	٦٦ر٤
Youngstown Sheet & tube Co.	٢ر٩	٧٩ر٣

ومعظم إنتاج الصلب بالولايات المتحدة يقوم على أساس التكامل الرأسى ، وبعبارة أخرى معظم الإنتاج تقوم به شركات تملك مصانع للحديد الزهر Pigiron ومصانع للصلب Steel ومصانع للدرفلة Rolling Mills وطبقاً لاحصائيات سنة ١٩٣٨ قامت هـذه الشركات بإنتاج حوالى ٨٩ ٪ من إنتاج الحديد الزهر ، ٩٠ ٪ من إنتاج الصلب ، ٨٥ ٪ من إنتاج الصلب المدرفل ، وأكثر من هذا فإن هذه الشركات قامت بإنتاج حوالى ٨٥ - ٩٠٪ من الحديد الخام Iron orce كما أن صناعة الصلب أيضاً تمتلك مناجم للفحم تحصل منها على حوالى ٧٠ ٪ من احتياجاتها .

وتتركز صناعة الصلب فى ثلاثة مناطق بالولايات المتحدة وهى منطقة بتسبرج ومنطقة شيكاغو ومنطقة برمنجهام ويبلغ إنتاج المنطقة الأولى حوالى ٤٠ ٪ والثانية حوالى ٢٠٪ والثالثة حوالى ٣ - ٥ ٪ من إنتاج الصلب بالولايات المتحدة فى سنة ١٩٣٨ .

أما استهلاك الصلب فينتشر فى أنحاء الولايات المتحدة ، وتأتى منطقة

متشجن فى مقدمة مناطق الاستهلاك حيث يقدر استهلاكها بحوالى الخمس ، ويبلغ استهلاك منطقة نيويورك حوالى ١٢و١ من الاستهلاك الكلى ، ولهذا فإن تسويق الصلب يستلزم نقله إلى مسافات شاسعة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك .

الأسعار :

يوجد أكثر من سعر لمنتجات الصلب وذلك نظراً لاختلاف هذه المنتجات عن بعضها البعض ، ولكل صنف سعر يسمى سعر الأساس يضاف إليه علاوات Extras طبقاً للمواصفات التى يحددها المشترى .

ومعظم منتجات الصلب تباع بعلاوات وذلك لأننا كما ذكرنا فى المقدمة فإن معظم منتجات الصلب تباع طبقاً لمواصفات العملاء .

وفيما عدا الأوقات التى تصل الصناعة فيها إلى ما يقرب الطاقة الإنتاجية لها نجد أن كل المنتجين لا يتقاضون الأسعار المحددة من عملائهم بل يمنحون لهم بعض الخصومات .

العوامل التى تؤثر فى تحديد أسعار الصلب :

لا شك أن التكاليف الثابتة تمثل عبئاً كبيراً فى صناعة الصلب ، وتقدر هذه التكاليف بحوالى ٤ر١٥٪ من مجموع تكاليف الإنتاج عندما تعمل المصانع بكامل طاقتها الإنتاجية ، وتقدر بحوالى ٢٦ ٪ عندما تعمل المصانع بـ ٥٠ ٪ من الطاقة الإنتاجية ، وتصل هذه التكاليف إلى ٢ر٥٧٪ من التكاليف الكلية عندما تنخفض الطاقة الإنتاجية إلى ١٠ ٪

أما الطلب على الصلب فيتوقف لدرجة كبيرة على مستوى النشاط

الاقتصادى العام إذ أن الطلب على الصلب يعتبر طلباً مشتقاً Derived ، وبالتالى فإن مرونة الطلب أى درجة حساسية الطلب بالنسبة للأسعار تكاد تكون محدودة ، وقد ظهر من إحدى الدراسات أن مرونة الطلب على منتجات الصلب تقدر بـ ٠٫٣٠ — ٠٫٤٠ وبعبارة أخرى فإن انخفاض أسعار الصلب بمقدار ١٠ ٪ ينتج عنه زيادة فى الطلب بما يساوى ٤ ٪ بالتقريب ، ولهذا فإن قيام إحدى الشركات بتخفيض أسعار منتجاتها سوف ينتج عنه انخفاض فى إيراداتها إذا ما قامت الشركة الأخرى بمنح هذا التخفيض .

ومن الناحية الأخرى نجد أن معظم مبيعات الصلب تباع إلى شركات كبيرة الحجم ، وبالتالى فإن هذه الشركات تستطيع أن تؤثر بدرجة كبيرة على أسعار البيع ، وبطبيعة الحال يختلف مدى هذا الأثر بحسب المركز المالى والتجارى للمشترى ، وهذا يفسر لنا سر الخصم الذى يحصل عليه المشترون من المنتجين .

ويتم تحديد أسعار البيع فى صناعة الصلب تحت قيادة شركة United atates steel وتقوم بقية الشركات باتباعها وتحديد أسعارها طبقاً لأسعار القيادة .

وتقوم هذه الشركات بتحديد أسعارها على أساس تقدير تكاليفها كل ثلاثة شهور وطبقاً لذلك تقوم بتعديل الأسعار ولكنها لا تقوم بعمل هذه التعديلات كل ثلاثة شهور .

ويلاحظ أن إنتاج الصلب يتماشى دائماً مع مقدار الطلب ، وبعبارة أخرى فإن صناعة الصلب لا تميل إلى الاحتفاظ بمخزون من البضاعة لديها ذلك لأن الطلب على الصلب يتم طبقاً لمواصفات العملاء ، وثانياً لأن الصلب سلعة كبيرة الحجم Bulky وتخزينها يتكلف كثيراً ، ولذلك فليس للبضاعة المخزونة أثر على أسعار الصلب .

الباب العاشر

سياسة تصميم السلعة وغلافها

مقدمة :

نقصد بتصميم السلعة إعداد سلعة جديدة ، أو تعديل السلعة بقصد تحسينها ، أو اكتشاف استعمالات جديدة للسلعة .

وقد يكون التعديل فى السلعة بسيطاً مثل تغيير اللون أو تغيير شكل الغلاف ، وقد يكون التعديل جوهرياً فتقوم الشركة بإنتاج سلعة مغايرة نهائياً للسلعة التى كانت تنتجها .

أما التعديلات البسيطة التى تتم على السلع فتتم بصفة خاصة فى السلع التى تتميز بطابع الموضة مثل السيارات ، وفى هذه الحالة ليس من الضرورى أن يكون أساس التعديل زيادة منفعة السلعة بالنسبة للمستهلك بقدر ما يكون الغرض منه مجرد إظهار السلعة بمظهر الشىء الجديد .

ويمكن القول بأن التعديلات التى تحدث على السلع تتم على الأسس التالية :

١ — الخامات المستخدمة مثل استخدام الفورمايكا فى صناعة صندوق أجهزة التليفزيون أو الراديو .

٢ — طريقة الصناعة مثل إدخال الترانسستور فى صناعة أجهزة الراديو .

٣ — شكل الأداء وذلك مثل حالة إنتاج جهاز تليفزيون وجهاز راديو فى صندوق واحد .

٤ — طريقة التشغيل مثل إنتاج الثلاجة التى تدار بالكيروسين بدلا من الكهرباء .

٥ — إدخال جزء جديد فى السلعة أو تعديل هذا الجزء ، وذلك مثل استخدام جهاز النقل الأتوماتيكى فى السيارة بدلا من جهاز النقل اليدوى .

٦ — إعادة ترتيب أجزاء السلعة مثل وضع مكان التبريد Freezer فى أسفل الثلاجة بدلا من وضعه فى الجزء العلوى ، ومثل وضع موتور السيارة فى الخلف بدلا من وضعه فى الجزء الأمامى .

ويتوقف عدد التعديلات التى تظهر فى السلعة سنوياً على نوع السلعة وعمر السلعة فى السوق ، وقد ظهر من إحدى الدراسات بالولايات المتحدة أن متوسط عدد التعديلات التى ظهرت على السيارات فى الفترة من ١٩٣٠ — ١٩٥٦ حوالى ٩ر٤ ، أما عدد التعديلات التى حدثت بالنسبة لساعات اليد فى نفس الفترة فقد بلغ متوسطها ٨ر٢ ، بينما وصل العدد فى حالة آلات التصوير حوالى ٤ر٥

وقد تكون التعديلات التى تحدث على السلعة مجرد تقليد لتعديل ناجح ظهر على سلعة منافسة فى سنوات سابقة .

أما فى حالة اكتشاف استعمالات جديدة للسلعة فإن الدافع يكون هنا زيادة منفعة السلعة للمستهلك ، وليس من الضرورى إدخال تعديلات على شكل السلعة على الإطلاق ، فالعبرة باكتشاف استعمالات جديدة .

ومن الأمثلة على الأنواع المختلفة لتصميم السلع ، موديلات السيارات التى تظهر فى كل عام ، ومن أمثلة ذلك أيضاً إطارات السيارات التى بدون إطارات داخلية والغير قابلة للانفجار أثناء السفر ، ومن الأمثلة على ذلك أيضاً الألياف الصناعية كالدكرون التى تصنع منها المنسوجات التى لا تحتاج إلى كى .

وبطبيعة الحال لا يجوز أن نتوقع إدخال سلعة جديدة كل شهر أو كل شهرين فتصميم السلع ليس بالأمر السهل ، وعلاوة على ذلك فإنه يتكلف

كثيراً ، ولذلك فقد تكون المدة المناسبة خمسة إلى عشر سنوات بحسب طبيعة السلعة .

الاعتبارات العامة التى تراعى عند تصميم السلع :

١ — مظهر السلعة :

ليس من شك أن مظهر السلعة يعتبر عاملا هاماً من العوامل التى تؤثر فى تسويقها ، ولهذا فإنه من الضرورى أن يتذكر هذا العامل عند تصميم السلعة ، ولابد من التفكير فى كيفية تحسين مظهر السلعة فى نظر العميل ، ويدور التساؤل عادة حول عدد من الموضوعات الفرعية مثل لون السلعة وحجمها ومدى التحسين الذى يمكن إدخاله عليها ، وهنا لابد للمصمم أن يربط بين هذه الموضوعات وبين الظروف المختلفة التى تباع فيها السلعة أو يستخدم فيها ، والمكان الذى توضع أو تستخدم فيه ، والسلع الأخرى التى توضع بجوارها حتى يمكن تحقيق التناسق بينها .

٢ — علاقة السلعة بالحواس الأخرى :

والمقصود بذلك أثر السلعة على الحواس الأخرى للإنسان بخلاف حاسة البصر وذلك بالنسبة لكل من تاجر التجزئة والمستهلك الأخير ، وهنا يدور التساؤل عن عدة موضوعات مثل وزن السلعة وهل تعتبر ثقيلة أم خفيفة الوزن ، ومثل طعم السلعة أو رائحتها ، ومثل صوت السلعة إذا كان لها صوت عند الاستعمال ومدى ملاءمته لأذن المستهلك .

أبعاد السلعة :

ويقصد بذلك الأبعاد المناسبة للسلعة فى حالة استخداماتها المختلفة . فمثلا ما هى الأبعاد المناسبة عند وضعها فى نوافذ العرض فى

متاجر التجزئة ، وما هى الأبعاد المناسبة عند تخزينها فى منزل المستهلك فى حالة عدم استعمالها ، كذلك ماهى الأبعاد المناسبة عند نقل السلعة من المصنع إلى متاجر البيع ثم إلى منزل المستهلك .

تركيب السلعة :

من الضرورى عند النظر فى تركيب السلعة أن يراعى سهولة استعمالها بواسطة المستهلك ، وهنا لابد أن نتسائل عما إذا كانت هنالك أجزاء معينة بالسلعة تضايق المستهلك عند استخدامها ، وكذلك لابد أن نفكر فى سهولة صيانة السلعة بواسطة المستهلك إذا كانت تحتاج إلى صيانة . فمثلا إذا كانت السلعة تحتاج إلى زيت هل يمكن للمستهلك أن يقوم بذلك بنفسه ، ومتى يعرف المستهلك أن السلعة تحتاج إلى زيت مثلا .

كذلك يتعلق بهذا الموضوع مدى متانة السلعة وقوة احتمالها وكذلك قوة احتمال الأجزاء التى تتكون منها ، ويتصل بذلك قوة احتمال السلعة عند شحنها وهل تحتاج إلى وسائل شحن خاصة أو معدات شحن خاصة عند نقلها من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك .

تنميط السلعة :

يعتبر موضوع التنميط من الاعتبارات الهامة التى يجب أن نفكر فيها عند تصميم السلعة ، ففضلا عما ينتج عن ذلك من تخفيض تكاليف إنتاج السلعة ، فإن استخدام بعض الأجزاء النمطية فى تركيب السلعة يسهل عملية استبدال هذه الأجزاء بواسطة المستهلك مما يزيد من درجة رضاء المستهلك عنها ، ومثل ذلك يقال أيضاً عن إمكان استخدام المستهلك خامات نمطية لتشغيل السلعة ، وبعبارة أخرى فإن استخدام خامات من نوع معين لتشغيل السلعة قد يكون عسيراً على المستهلك فى بعض الظروف وبالتالى فإن ذلك يقلل من درجة إقباله على السلعة .

دوافع التصميم :

لا شك أن المستهلك هو الموجه الأول للنشاط التجارى فى ظل النظام الاقتصادى الذى نعيش فيه ، فهو حر يشترى ما يشاء ممن يشاء ووقتما يشاء ، وعلى ذلك فالمنتجون يتسابقون فى إرضاء المستهلك ويعملون على إنتاج السلع التى يرغب فيها وبالكميات التى يطلبها ، ولا فائدة من إنتاج سلع مخالفة للمواصفات التى يرغب فيها المستهلك لأنها لن تباع ولن تدر دخلا للمنتج .

ولذلك فإن عملية تصميم السلع تعتبر من أهم الأعمال الملقاة على عاتق إدارة المبيعات ، وهى تتلخص فى اكتشاف رغبات المستهلك وإنتاج السلع التى يمكنها إرضاء هذه الرغبات ، ومما يزيد الأمر صعوبة أن رغبات المستهلك فى تغيير مستمر بسبب تغير الحياة الاجتماعية والظروف الاقتصادية لمعظم الناس ، ولذلك فإن المنتج يحتاج إلى إعادة النظر فى تصميم سلعه وتطويرها بما يتمشى مع رغبات المستهلكين .

كما أن المنافسة بين المنتجين لم تعد قائمة على التنافس على الثمن بقدر ما تقوم على التنافس على المزايا والصفات التى تتوفر فى السلعة ، وإذا لم يقم المنتج بتطوير سلعه من ناحية التصميم فلن يستطيع اللحاق بغيره من المنافسين الآخرين الذين يقومون بإدخال التعديلات والتحسينات المختلفة على تصميم السلعة ، وبالإضافة إلى الدوافع العامة السابقة فهنالك عدد من الدوافع الخاصة التى تدفع المنتجين لتطوير سلعهم ، فمثلا الرغبة إلى استغلال طاقة إنتاجية عاطلة لدى المنتج أو الرغبة فى الاستفادة من عوادم المواد الأولية قد يدفعان المنتج إلى تصميم سلع جديدة لها استعمالات جديدة ، وقد تكون صعوبة الحصول على المواد الأولية اللازمة للإنتاج عاملا مهما فى تصميم سلع جديدة تحل محل المواد التى يصعب الحصول عليها .

فكرة التصميم :

من الضرورى أن تلم إدارة المؤسسة بالمصادر المختلفة الأفكار التى تؤدى إلى تصميم سلعة جديدة أو تحسينها أو اكتشاف استعمالات جديدة لها ، إذ أن موظفى المؤسسة ليسوا بالمصدر الوحيد لهذه الأفكار .

ويمكن القول بأن الأفكار تأتى من المصادر الرئيسة الآتية :

١ — موظفو المؤسسة ويدخل ضمن ذلك موظفو قسم البيع وقسم السوق وموظفو قسم الإنتاج .

٢ — الموزعون من تجار جملة وتجار تجزئة ووكلاء بيع .

٣ — المستهلكون .

٤ — المؤسسات المنافسة .

٥ — البحاث ويدخل فى ذلك المخترعون وأساتذة الجامعات والمعاهد العلمية ومعاهد البحوث .

٦ — الهيئات الإستشارية المختلفة مثل وكالات الإعلان ووكالات دراسة السوق والاتجاهات والغرف الصناعية والتجارية .

٧ — الهيئات الحكومية مثل وزارة الصناعة ووزارة الاقتصاد والهيئة العامة لتنمية الصادرات .

ومن الطبيعى أن تظهر فكرة تصميم السلعة لدى رجال المؤسسة ، فرجل البيع فى تفكير دائم عن الوسائل التى تساعد على زيادة مبيعاته ولهذا دائب التفكير فى السلعة والخصائص التى تتميز بها ، وهل من الممكن

للمستهلك أن يجد بعض الاستعمالات الجديدة للسلعة ، وهل هنالك رغبات معينة للمستهلك يفضل أن تحققها له السلعة ، وهل هناك شكاوى وصعوبات يجدها المستهلك عند استخدام السلعة ، وكذلك يقوم رجال البيع فى التفكير فى إمكان تطوير المنتجات العرضية التى تقوم المؤسسة بإنتاجها وتحويلها إلى سلع مفيدة بالنسبة للمستهلك ، وعلى نفس المنوال يفكر رجال قسم دراسة السوق وقسم الإنتاج بالمؤسسة .

وكذلك الحال بالنسبة للموزعين فإن اتصالهم الشخصى بالمشترين يمكنهم من التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم ، ومن ثم فإنهم يقومون بنقلها إلى المؤسسة المنتجة ، على أن الموزع نفسه يهمه زيادة مبيعاته من سلعة معينة . ولهذا فهو لا يفتأ يفكر فيما لو أمكن إدخال تعديل معين على سلعة معينة ، مما ينتج عنه زيادة فى مبيعاتهم .

ومن الطبيعى ألا نتوقع أن تقوم كل المؤسسات بابتكار تصميم جديد لسلعها ، إذ الواقع أن نسبة محدودة منها هى التى تقوم بذلك ، أما الغالبية فتقوم بتقليد الأقلية وبصفة خاصة تقوم المؤسسات الصغيرة بتقليد منتجات المؤسسات الكبيرة .

وفى الولايات المتحدة نجد أن الشركات تنفق بسخاء على أعمال البحث الخاص بتصميم السلع سواء كان ذلك بغرض ابتكار سلعة جديدة أو تحسين سلعة قديمة معروفة ، وقد ظهر من الدراسة التى قام بها الأستاذ H. Turner عن مقدار ما تنفقه الشركات الأمريكية على أبحاث السلعة والذى نشر فى مجلة إدارة الأعمال بجامعة هارفارد فى عام ١٩٥٤ أن نسبة ما أنفقته هذه الشركات فى عام ١٩٥٠ كانت تتراوح بين ٢ر٠ ٪ و ٤ر٤ ٪ من قيمة المبيعات السنوية وذلك بحسب نوع النشاط ، وكانت قيمة المنفق على بحوث

السلعة تتراوح بين ٢ر٧٪ و١٦ر٩٪ من قيمة أرباح هذه الشركات بحسب نشاط الصناعة ، أما المنفق على ابتكار سلعة جديدة أو على تحسين سلعة موجودة فكان يتوقف على نوع الصناعة ونورد فيما يلي بيان بنتائج هذه الدراسة :

الصناعة	المنفق على بحوث السلعة		٪ المنفق على		
	٪ المبيعات	٪ من الارباح	تحسين السلعة الحالية	ابتكار سلع جديدة	بدون تحديد
الورق	٠ر٧	٢ر٧	٦٠ر٢	٣٤ر١	٥ر٧
البترول	٠ر٦	٣ر١	٥٣ر٢	٣٩ر٠	٧ر٨
التعدين	٠ر٦	٣ر٣	٤١ر٣	٥٧ر٠	١ر٧
الصناعة المعدنية	٠ر٥	٤ر٦	٥٥ر٧	٣٧ر٢	٧ر١
الأغذية	٠ر٢	٥ر٠	٤٥ر٢	٣٢ر٨	٢٢ر—
المطاط	٠ر٩	٧ر٨	٧١ر٣	٢٥ر١	٣ر٦
الكهرباء	٢ر٠	١١ر١	٥٣ر—	٤١ر١	٥ر٩
الكيماوية	٣ر١	١٢ر٣	٣١ر٨	٥٥ر٥	١٢ر٧
الأدوية	٤ر٤	١٦ر٥	٣٢ر٧	٥٥ر٤	١١ر٩
الأجهزة	٢ر٣	١٦ر٩	٥٢ر١	٣٨ر٧	٩ر٢

تنظيم أعمال التصميم :

يلجأ بعض المنتجين الذين يواجهون بمشكلة تطوير تصميم سلعهم إلى إلقاء هذه المهمة على عاتق جهاز دائم داخل المؤسسة ، يعمل على البحث عن

الأفكار الجديدة ودراستها لمعرفة مدى الإستفادة منها ، وقد يكون هذا الجهاز على شكل لجنة أو على شكل قسم .

وليس المقصود بإنشاء هذا الجهاز أن يكون هو المصدر الوحيد للأفكار الخاصة بتطوير تصميم السلع ،ولكن المقصود أن يكون هذا الجهاز مسئولا عن توجيه أعمال التصميم وتقدمها .

وعادة تقوم اللجنة أو القسم الخاص بتطوير تصميم السلعة بالدراسة الأولية لأية فكرة ، ويمكن له بسهولة تقرير مدى وجاهة الفكرة من عدمه وما إذا كانت لها قيمة من الناحية التجارية أم لا .

وإذا ما ظهر للجنة أو القسم إحتمال وجود قيمة للفكرة فإنها تحال إلى لجنة أخرى أو إلى بعض من الإخصائيين فى الفنون المختلفة كالكيماويين والمهندسين لدراستها دراسة أكثر تفصيلا .

على أنه قبل التعمق فى الدراسة لا بد من التأكد من إمكان الاستفادة من الفكرة من الناحية القانونية ، وبعبارة أخرى يجب التأكد من عدم تملك مؤسسة أخرى للفكرة عن طريق تسجيلها بواسطة علامة تجارية أو براءة إختراع ، وبذلك يمكن التقدم نحو إجراء التجارب الفعلية لإنتاج السلعة .

وبالإضافة إلى ما تقدم فيجب دراسة طرق الصنع وتقدير تكاليف الإنتاج ، فليس هنالك أية فائدة من تصميم سلعة إذا لم يكن من الممكن إنتاجها بتكاليف معقولة .

وقد بينا من قبل أن تصميم السلعة يجب أن يكون متمشياً مع رغبات

المستهلك ، ولهذا فمن الضرورى أن تقوم المؤسسة باستقصاء آراء المستهلكين عن مدى موافقة التصميم المقترح لرغبتهم حتى يمكن المضى فى إنتاجه أو تدارك الأمر وعمل التعديلات اللازمة على التصميم بما يرضى رغبات المستهلك ، وأخيرا فبعد الموافقة على التصميم بصفة نهائية فإنه من المعتاد أن تقوم المؤسسة بإنتاج كمية محددة من السلعة تقوم بطرحها فى بعض مناطق التوزيع وذلك لزيادة التأكد من مطابقتها لرغبات المستهلكين وحتى يمكن عرضها فى كافة مناطق التوزيع فيما بعد .

العوامل اللازم دراستها عند النظر فى تصميم سلعة جديدة :

هنالك عدد من العوامل التى يجب دراستها فى المرحلة الأولى لتصميم سلعة جديدة ، ومن أهم هذه العوامل ما يأتى :

١ — تكاليف عملية التصميم

٢ — منفعة السلعة

٣ — جاذبية السلعة

٤ — الحاجة إلى السلعة

٥ — المزايا التى توفرها السلعة والتى لا توجد فى السلع الأخرى .

٦ — مدى إدراك المستهلك للتحسينات التى أدخلت على السلعة

٧ — احتمالات الربح

٨ — المدة اللازمة لتحقيق الأرباح

٩ — الكمية الواجب الاحتفاظ بها كمخزون .

١٠ — طبيعة الطلب على السلعة من ناحية ما إذا كان الطلب دائماً أو مؤقتاً .

١١ — موسمية الإنتاج والتوزيع .

١٢ — مدى إمكان استغلال المعدات الموجودة .

١٣ — تكاليف الإنتاج .

١٤ — درجة المنافسة .

١٥ — قوة العلامة التجارية المستخدمة .

١٦ — مدى ملاءمة منافذ التوزيع الحالية .

١٧ — تكاليف التوزيع .

١٨ — الحاجة إلى الإعلان .

١٩ — حاجة السلعة إلى الخامات المختلفة .

٢٠ — العرف التجارى السائد من ناحية الأسعار والخصم .

اضافة سلعة جديدة :

يرتبط بموضوع تصميم السلع موضوع هام آخر وهو ما إذا كان من مصلحة المؤسسات إضافة أصناف جديدة إلى السلع التى تنتجها حالياً ، وما إذا كانت عملية التصميم تتعلق فقط بعمل تحسينات وتعديلات على السلع الحالية .

على أنه كقاعدة عامة يمكننا القول بأنه قبل المضى فى برنامج خاص

بإضافة سلعة جديدة إلى مجموع السلعة الحالية ، وما يتبع ذلك من نفقات فإن مصلحة المنتج تقتضى القيام بإعادة دراسة السلع الحالية والعمل على تحسينها وزيادة تسويقها ، ويمكن تلخيص أهم النقاط التى تشملها الدراسة فيما يلى :

١ — العمل على اكتشاف استعمالات جديدة للسلع والإعلان عنها لزيادة المبيعات .

٢ — تحسين شكل السلعة .

٣ — العمل على اكتشاف أسواق جديدة .

٤ — تحسين موديل السلعة .

٥ — تحسين غلاف السلعة .

٦ — تحسين وسائل عرض السلعة .

٧ — تبسيط السلعة كوسيلة لتخفيض الثمن وزيادة المبيعات .

٨ — تدريب رجال البيع والموزعين على أسس أداء أعمالهم .

٩ — إلغاء السلع التى لا تحقق أرباحا .

اضافة موديلات للسلعة :

وليس من شك فى أن سوق أية سلعة يتكون فى الواقع من عدة فئات من المستهلكين تمثل كل منها سوق مستقلة عن الأخرى تتميز بمستوى معين من أى تدخل بثقافة معينة وبذوق خاص ، ولذلك فإن لدى منتجى أية سلعة رغبة فى الحصول على نصيب كبير من مجموع السوق الكلية للسلعة يعملون على توزيع السلعة الواحدة أو ينتجون منها أكثر من موديل أو أكثر من

لون واحد أو غير ذلك من وسائل التنويع ، وقد يكون تنويع السلعة أحد الأسباب الرئيسية لزيادة مبيعات المنتج ، على أنه فى بعض الأحوال قد لا يفيد تعدد الموديلات فى زيادة مبيعات المنتج إلا بقدر محدود ، إذ أن التوسع فى عدد الموديلات سيؤدى إلى منافسة هذه الموديلات بعضها للبعض الآخر ، وستقل جاذبية بعض الأصناف خاصة الأصناف القديمة فى نظر المستهلك ، ونتيجة ذلك أن تكاليف توزيع هذه الأصناف تصبح عبئاً ثقيلا على مجمل الأرباح التى تحققها المؤسسة ، وفى مثل هذه الحالة تكون مصلحة المؤسسة فى تخفيض عدد الموديلات التى تنتجها من السلعة الواحدة .

ويختلف العدد المناسب من موديلات السلعة التى يمكن وجودها من مؤسسة أخرى ، والمبدأ العام هو أنه لا يجوز إضافة موديل جديد للسلعة إلا إذا كان سينتج عنه زيادة فى مبيعات المؤسسة مصحوبة بزيادة فى أرباحها أيضاً .

ومن ناحية أخرى فإنه يجب إلغاء أى موديل لا تحقق مبيعاته أية أرباح للمؤسسة ، ويحتاج معرفة ذلك إلى قيام المؤسسة بتحليل مصاريف التوزيع بها .

وهنا نلاحظ أن السلع التابعة لخط الإنتاج الواحد قد تكون فى بعض الأحيان بديلة لبعضها البعض وبالتالى فإنها تكون منافسة لبعضها وذلك مثل حالة سيارة نصر ١١٠٠ وسيارة نصر ١٣٠٠ .

بينما نجد فى أحوال أخرى أن سلع خط المنتجات الواحد قد تكون مكملة لبعضها البعض مثل حالة أفلام التصوير وآلات التصوير .

أسباب اضافة سلعة :

وهناك عدد من العوامل التى تساعد على تقييم موضوع بإضافة سلع

جديدة ، أول هذه العوامل خصائص الطلب على السلعة فيجب أن تكون السلعة الجديدة بديلة للسلع الحالية بأن تحل محلها أو مكملة لها ، وبعبارة أخرى لا يجوز أن تكون السلعة المضافة منافسة للسلع الحالية ، ويفيد إضافة السلع البديلة فى حماية الشركة من تقلبات الطلب على المنتجات الحالية ، كما أن هنالك احتمال إضافة هذه السلعة البديلة إلى مجموعة السلع التى تنتجها الشركات المنافسة ومن ثم فإن الشركات تعمل على سبق الحوادث وتعمل على إدخال هذه السلع البديلة قبل أن يقوم بذلك المنافسون .

ولاشك أن إضافة سلع مكملة يفيد فى زيادة مبيعات الشركة الحالية ومن أمثلة ذلك قيام الجمعية التعاونية للبترول والتى تقوم بتوزيع أسطوانات البوتاجاز ، ببيع مواقد البوتاجاز والسخانات ، فلا شك أنه كلما زادت مبيعات الجمعية من المواقد والسخانات تزداد مبيعاتها من البوتاجاز نفسه .

ومن العوامل الهامة أيضاً هو رد الفعل الذى يحدثه إضافة سلعة جديدة عند المنافسين وبصفة خاصة من ناحية سرعة تقليدهم للسلعة والقيام بإنتاجها وأثر ذلك على أسعار بيعها ، ولاشك أن تسجيل حقوق الاختراع يفيد فى تخفيف هذا الأثر ولكن الحماية التى يقدمها القانون فى هذا الصدد حماية مؤقتة .

ويمكن القول بصفة عامة إن المنتجين يرغبون فى إضافة أصناف جديدة إلى المنتجات الحالية لثلاثة أسباب رئيسية وهى :

١ — استغلال جزء عاطل من الطاقة الإنتاجية .

٢ — تحقيق الاستقرار لمبيعاتهم .

٣ — تقليل المخاطر التى يتعرضون لها .

على أنه ليس هنالك قاعدة لعدد السلع التى تتكون منها المجموعة ، ففى بعض الأحوال نجد أن هنالك سلعة واحد فقط وذلك مثل حالة شركة كوكا كولا ، وفى أحوال أخرى قد يصل العدد إلى عشرات من السلع وذلك مثل حالة الإنتاج المدنى الذى تقوم بإنتاجة المصانع الحربية فى الوقت الحاضر .

استغلال الطاقة الانتاجية العاطلة :

يمكن القول إن إضافة سلعة ما إلى مجموعة سلع المنتج يساعد على استغلال طاقة إنتاجية عاطلة إذا كانت تكاليف إنتاج وتسويق السلعة بالنسبة للمنتج أقل منها بالنسبة لمؤسسة جديدة تنشأ خصيصاً لإنتاج السلعة .

ويلاحظ أن الكثير من الناس يعتقد أن المقصود بالطاقة الإنتاجية العاطلة الطاقة الفائضة فى الناحية الإنتاجية أى فى الآلات والمعدات ، ولكن الحقيقة أن الطاقة العاطلة قد توجد فى أى واحد من عناصر الإنتاج ، فقد توجد الطاقة العاطلة فى الهيئة الإدارية للمشروع وقد توجد فى الجهاز التسويقى للمشروع . فمثلا قد توجد فى الحملة الإعلانية ، وقد توجد فى قوة العلامة التجارية لمنتجات المشروع وقد توجد فى رجال البيع ، وقد توجد فى منافذ التوزيع المستعملة .

ويتوقف نوع الطاقة الإنتاجية العاطلة على درجة نمو المشروع ، ففى حالة المشروعات الجديدة نجد الطاقة الإنتاجية العاطلة فى الهيئة الإدارية

للشركة ، وفى المشروعات النامية نجد هذه الطاقة العاطلة بصفة خاصة فى الجهاز التسويقى للشركة ، وعندما يكتمل نمو الشركة وتقل إحتمالات التوسع نجد الطاقة الإنتاجية العاطلة تظهر فى حالة الآلات والمعدات نتيجة للتقلبات والتغيرات التى تحدث فى الطلب على منتجات الشركة ونتيجة للتغيرات الفنية التى تحدث بالنسبة للآلات والمعدات نفسها ، وفى هذه الحالة قد تكون الطاقة الإنتاجية العاطلة موسمية وقد تظهر مع الدورة الاقتصادية ، وقد تأخذ شكل اتجاه عام .

وقد يكون من الممكن التغلب على الطاقة الإنتاجية العاطلة الموسمية بوسائل أخرى مثل تنظيم الإنتاج على أساس تخزين الفائض فى وقت انخفاض الطلب لمواجهة الزيادة المطلوبة فى وقت انتعاش الطلب ، وقد يمكن أيضاً اتباع سياسة منح خصم فى وقت انخفاض الطلب لتنظيم الطلب على مدار شهور السنة .

ويرجع وجود الطاقة الإنتاجية العاطلة التى تأخذ شكل اتجاه عام إلى عدد من العوامل مثل ظهور سلع بديلة وذلك كما حدث بالنسبة للجوارب الحريرية بعد ظهور الألياف الصناعية ، ومثل التغير الذى يحدث فى طرق الصنع وطرق التوزيع ، ومثل التغير الذى يحدث على مصادر المواد الأولية أو مثل التغير فى طرق المواصلات .

ومن العوامل الهامة التى تؤدى إلى ظهور الطاقة الإنتاجية العاطلة الظاهرة المعروفة بالتكامل الرأسى Vertical Integration سواء كان هذا التكامل موجوداً فى الناحية الإنتاجية أو فى الناحية التسويقية ، والمقصود بالتكامل الرأسى قيام المشروع بتجميع عدد من المراحل الإنتاجية أو

التسويقية تحت إدارة واحدة ، ومن أمثلة ذلك قيام مشروع لغزل ونسج وصباغة القطن أو الصوف ، ومثل حالة قيام مصنع للصلب بإنتاج الحديد الخام والحديد الزهر وكتل الصلب وتشكيلها ، فكثيرا مايحدث عدم توازن فى القدر الإنتاجية للمشروع فى هذه المراحل المتعددة بسبب إختلاف الحجم الاقتصادى فى كل مرحلة .

وأخيراً فإننا نرى أن البحث العلمى فى الوقت الذى يساهم فيه بنصيب كبير فى استغلال الطاقة الإنتاجية العاطلة عن طريق ابتكار سلع جديدة وإضافتها إلى مجموعة السلع الحالية ، فإننا نرى أيضاً أن البحث العلمى نفسه يعتبر أحد العوامل الهامة التى تؤدى إلى ظهور طاقة إنتاجية عاطلة لأنه يؤدى دائماً إلى تقادم Obscleting السلع الحالية .

ومن الطبيعى أن استغلال طاقة إنتاجية عاطلة بإحدى المؤسسات يؤدى إلى تقليل نصيب كل من السلع الأصلية . والسلع الجديدة من المصاريف الثابتة .

وعادة تكون السلع المضافة من السلع التى تستخدم نفس المواد الأولية المستخدمة فى إنتاج السلع الأصلية ، كما أنه كثيرا ماتكون السلع المضافة من السلع العرضية By-product التى تنتج المواد الأولية اللازمة لها عرضا أثناء إنتاج السلع الأصلية وذلك مثل إنتاج الأسمنت الحديدى من مخلفات الأفران العالية بشركات الحديد والصلب ، وكذلك مثل إنتاج الأسمدة الفوسفورية من مخلفات أفران الصلب بهذه الشركات .

كذلك قد تكون الرغبة فى إنتاج مجموعة من الأصناف التى يرغب

المستهلك فى شرائها من منتج أو موزع واحد هو الدافع إلى تعدد المنتجات .

كما أن هنالك بعض الشركات التى تفضل تنويع منتجاتها حتى إذا ما انخفض الطلب على أحد السلع فإن الطلب على السلع الأخرى يمكنها من الحصول على مقدار ثابت من الأرباح ، فنجد مثلا شركة Philco الأمريكية التى تنتج أجهزة الراديو تضيف الثلاجات إلى مجموعة السلع التى كانت تنتجها فى سنة ١٩٣٩ لتساعد موزعيها على التغلب على الانخفاض الموسمى فى مبيعات أجهزة الراديو .

على أنه يجب أن نلاحظ أن التوسع فى إنتاج عدة أصناف من السلع يؤثر بدرجة ملحوظة على مستوى جودة هذه السلع إذ أنه يصعب على إدارة الإنتاج الاحتفاظ بمنتجاتها عند مستوى عال .

كما أن التوسع فى إنتاج عدة أصناف قد يصعب من مهمة رجال البيع وكذلك من مهمة أعمال ترويج البيع اللازمة .

الغاء سلعة من السلع الحالية :

كما تظهر الحاجة إلى إضافة أصناف جديدة إلى مجموعة السلع قد تظهر الحاجة إلى إلغاء بعض الأصناف القديمة ، وقد يكون مرجع ذلك إلى الخطأ السابق فى إضافة بعض الأصناف إلى مجموعة السلع التى تنتجها المؤسسات ، أو بسبب حدوث إضافات عرضية فى مجموعة السلع كالتى تحدث بسبب اندماج مشروع آخر ، وقد تظهر الحاجة إلى إلغاء صنف بسبب تعرضه للتقادم الناتج من التغير فى ذوق المستهلك أو من التحسينات فى السلع المنافسة .

وطبيعى أنه عندما تنخفض أرباح أو مبيعات صنف معين من مجموعة السلع فإن المشروع لا يقرر إلغاءه فجأة ، فهنالك فى الواقع أكثر من طريق

لعلاج الموقف ، فقد يكون من الممكن تحسين الإنتاج والإبقاء على الصنف ، وقد يكون من الممكن الإبقاء على الصنف على أن يباع بكميات كبيرة للغير الذين يقومون بتسويقه ، وقد يقرر المشروع الاستمرار فى بيع السلعة على أن تشترى من الغير الذين يمكنهم إنتاجه بتكاليف أقل ، وأخيراً فقد يقرر المشروع التوقف عن إنتاج وتسويق الصنف .

ويمكن اتباع الطريق الأول إذا أمكن رفع كفاية العمليات التسويقية أو تخفيض تكاليف الإنتاج أو تحسين السلعة نفسها ، ويلعب تحسين السلعة دوراً هاما بصفة خاصة فى حالة السلع المعمرة حيث يؤدى إلى تقادم السلع الموجودة لدى المستهلك ، ونجد ذلك واضحاً فى صناعة السيارات حيث نجد نسبة كبيرة من الطلب على منتجات الصناعة ليست مشتريات جديدة ولكنها استبدالات لسيارات أصبحت متقادمة ولكنها بحالة جيدة يمكن استعمالها لمدة أخرى ، كذلك لتحسين السلعة أهمية خاصة بالنسبة للسلع التى يمكن بواسطة مجهود محدود إدخال تحسينات ملحوظة عليها .

وإتباع الطريق الثانى يوفر تكاليف الإعلان ومرتبات رجال البيع مما يساعد على مساهمة السلعة بقسط كبير فى أرباح المشروع ، ويمكن اتباع هذا الطريق بصفة خاصة فى حالة السلع التى تزداد صعوبة تسويقها لدرجة تمكن المديرين من تخصيص جزء كاف من وقتهم للاشراف على تسويقها ، وتفيد هذه الطريقة بصفة خاصة فى حالة المنتجات العرضية حيث تصبح المشكلة إمكانية تخصيص جزء من مجهودات المشروع لتسويق هذه المنتجات العرضية .

أما الطريق الثالث فيمكن اتباعه إذا كان جودة السلعة ليس عاملا حاسماً فى تسويقها ، وإذا كانت المنافسة قوية بين الشركات الأخرى المنتجة

للسلعة مما يؤدي إلى تخفيض مستوى السعر ، وكذلك إذا كان من الممكن ضمان الحصول على الكميات المطلوبة باستمرار ، أما إذا كان عدد المنتجين الآخرين محدوداً وكان السعر متقلباً فإن اتباع هذا الطريق يصبح أمراً غير مرغوب فيه .

وأخيرا فإذا لم يكن من الممكن إتباع واحد من الطرق الثلاثة السابقة فإنه لا مناص من الالتجاء إلى الطريق الرابع وهو إلغاء إنتاج وتوزيع السلعة نهائياً .

موعد تقديم التصميمات الجديدة :

من الأهمية بمكان قبل تقديم سلعة جديدة أو تحسينات إضافية فى سلعة قديمة أن يأخذ المنتج فى اعتباره أحوال النشاط التجارى السائد فى السوق ، ونقصد بذلك التغيرات الموسمية أو تغيرات الدورة الاقتصادية أو التغير فى الاتجاه العام للطلب على سلع المنتج ، وكقاعدة عامة فإنه من الصعب على المنتج تسويق السلعة الجديدة أو السلعة المعدلة بدرجة مرضية فى الأحوال التى يخيم الكساد والركود فيها على السوق ، فليس هنالك أى فائدة ترجى من إدخال سلع جديدة إلى مجموعة السلع إذا كان الإتجاه العام للطلب فى إضمحلال ، أو إذا كان الطلب على السلعة فى كساد بسبب الدورة الاقتصادية أو بسبب التقلبات الموسمية .

ومن الضرورى تحديد موعد مناسب لتقديم السلع الجديدة فى السوق ، وفى بعض الصناعات نجد أن العرف يحدد المواعيد المناسبة لتقديم السلع الجديدة فمثلا فى صناعة السيارات بأمريكا نجد أن المنتجين يقدمون الموديلات الجديدة فى الشهور الأخيرة لفصل الخريف . وفى صناعة المنسوجات نجد أن الموديلات الجديدة تقدم للسوق فى أوائل الموسم ، فمثلا المنسوجات

الصيفية تقدم فى أوائل الصيف والمنسوجات الشتوية تقدم فى أوائل فصل الشتاء .

على أن بعض المنتجين يرى تقديم السلعة الجديدة فى وقت انخفاض الطلب على السلع الأصلية .

وقد يعمد بعض المنتجين إلى تأخير عرض السلع الجديدة فى السوق لفترة محدودة خوفا من منافستها للسلع والموديلات الحالية وما ينتج عن ذلك من بوار السلع الأصلية .

ومن المشاكل الهامة المرتبطة بموعد تقديم السلعة الجديدة مشكلة القيادة فى تقديم التصميمات الجديدة للسلع ، وبعبارة أخرى هل تكون الشركة هى البادئة بإدخال السلع الجديدة أو التصميمات الجديدة أم يحسن أن تتريث وتتبع الشركات المنافسة الأخرى، وتتوقف الإجابة على هذا السؤال على طبيعة السلعة وعلى الفائدة التى تعود على الشركة من ذلك فى المدى الطويل عن طريق إستغلال علامة تجارية أو حق اختراع مثلا ، وليس من شك فى أن إدخال سلعة جديدة أو تصميم جديد ينطوى على درجة من المخاطرة خاصة إذا كانت السلعة الجديدة أو التغير فى السلعة الحالية يشتمل على اختلافات كبيرة عن النوع السائد ، إذ أن المستهلك لا يتقبل مثل هذه التغيرات الكبيرة بسهولة ، والواقع أن كبار المنتجين قد لا يتأثرون كثيراً من التأخر فى إدخال التصميمات الجديدة فى السوق حيث يكون من السهل عليهم استعادة مركزهم فى السوق بسهولة ، ومن الأمثلة التى تذكر فى هذا الصدد ماكينات الذقن الكهربائية Electric Razor فقد كانت شركة Schick الأمريكية من أوائل الشركات التى أدخلت هذه السلعة الجديدة فى السوق الأمريكية ولكن سرعان ما تبعتها شركة Remington Rand بإنتاج

هذه السلعة ، وبدأت تتبوأ مركزاً قويا فى السوق وذلك بسبب الشهرة التى تتمتع بها هنالك ، على أنه من الناحية الأخرى قد يكون فى أسبقية الشركة فى إدخال تصميم جديد من السلعة للسوق فوائد جمة لها ، ومن الأمثلة التى تذكر فى هذا الصدد الأرباح الكبيرة التى حصلت عليها الشركة الأمريكية المنتجة لمعجون الأسنان التى تزعمت حركة إنتاج معجون الأسنان المضاف إليه مادة الكلورفيل .

اختبارات السلع :

يتعلق بموضوع تصميم السلعة موضوع هام آخر وهو اختبارات السلعة ، وذلك للتأكد من مطابقة خصائص السلعة ومواصفاتها لرغبات المستهلك .

واختبارات السلعة ليست عملية مؤقتة ولكنها عملية مستمرة تحتاج إليها بصفة دائمة لأن رغبات المستهلكين فى تطور مستمر ، وتفيد اختبارات السلعة فى إمداد المنتجين بالكثير من المعلومات التى تساعد فى عملية إعادة تصميم السلعة وتعديلها أو تحسينها بما يكفل لهم زيادة توزيعها والصمود أمام منافسة السلع الأخرى .

وفضلا عن ذلك فإن عملية تصميم السلعة عملية باهظة التكاليف تتطلب إنفاق مبالغ كبيرة فى أعمال البحوث والتجارب الفنية كما تتطلب إنفاق مبالغ طائلة فى أعمال الترويج والإعلان اللازمة لتقديم السلعة فى السوق ، ولذلك فمن الضرورى أن يتبع المنتجون آثار عملية التصميم حتى لا تذهب هذه التكاليف سدى .

كما أن لاختبارات السلعة ميزة أخرى للمنتجين فهى تمدهم بالكثير من

المعلومات التى يمكن الاستفادة منهم فى الحملات الإعلانية وفى وضع سياسات التسعير والخدمات التى يمنحها المنتج للمستهلك .

وتقسم اختبارات السلعة إلى :

١ — اختبارات فنية .

٢ — اختبارات تسويقية .

ويقصد بالاختبارات الفنية اختبار المواصفات المادية للسلعة ، أما الاختبارات التسويقية فيقصد بها اختبار ميول المستهلكين وآرائهم نحو السلعة .

الاختبارات الفنية :

تقوم المؤسسة بإجراء هذه الاختبارات داخل المؤسسة فى معاملها أو ورشها الخاصة ، أو فى المعامل المستقلة خارج المؤسسة .

وتنقسم الاختبارات الفنية إلى نوعين :

١ — إختبارات تحليلية ، والغرض منها التأكد من أن إنتاج السلعة يتم طبقاً للمواصفات المحددة لها ، ويتم ذلك الاختبار عقب كل مرحلة من مراحل صنع السلعة .

ولا يقتصر أغلب المنتجين على الاكتفاء باختبار ما ينتجونه من سلع فهم يقومون بشراء المنتجات المنافسة التى يصنعها المنتجون الآخرون ويقومون بتحليلها وتفكيكها لمعرفة العناصر التى تتكون منها والمزايا التى تتصف بها ومقارنة ذلك بمزايا السلعة التى ينتجونها .

٢ — اختبارات الأداء ، والغرض منها اختبار مدى إرضاء السلعة لرغبات المستهلكين ، ومن المهم أن تجرى هذه الاختبارات فى ظروف مماثلة للظروف الطبيعية التى تستعمل فيها لدى المستهلكين .

وقد ظهر فى البلاد الصناعية المتقدمة عدد من المعامل المستقلة الخاصة بإجراء الاختبارات الفنية للسلع المختلفة وكثير من المنتجين يعتمد عليها لدرجة كبيرة عند اختبار سلعهم فنجد فى الولايات المتحدة عدداً كبيراً من هذه المعامل وعلى سبيل المثال نجد أن الجمعية الطبية الأمريكية American Medical Association وكذلك الجمعية الأمريكية لطب الأسنان لها عدد من المعامل لاختبار القيمة النسبية للمنتجات المختلفة .

وهناك عدد من النقاط التى يمكن الاسترشاد بها عند اختبار السلعة وهى :

من ناحية التشغيل :

١ — سهولة التشغيل .　　٢ — ظروف التشغيل .

٣ — الضوضاء .　　٤ — سهولة النقل من مكان لآخر .

٥ — سهولة الصيانة .　　٦ — سهولة الرقابة .

من ناحية التصميم :

١ — الحجم .　　٢ — الشكل .

٣ — الوزن .　　٤ — المواد .

٥ — دقة الصنع .　　٦ — اللون .

٧ — الخصائص المميزة .   ٨ — الإضاءة .

٩ — الأمان .

الاختبارات التسويقية :

يتم اختبار السوق على ثلاث مراحل مختلفة وهى :

١ — اختبار مبدئى قبل تقديم السلعة للسوق Pre-testing

٢ — اختبار تقديمى عند إدخال السلعة فى السوق Preliminary-testing

٣ — الاختبار النهائى ويقصد به الاختبارات التالية لتقديم السلعة فى السوق Post-testing

ويتم الاختبار المبدئى للسلعة عن طريق توزيع السلعة على عينة مختارة من المستهلكين المنتظرين لمعرفة آرائهم عنها ، وكثيراً ما توزع بعض السلع المنافسة خلال فترة الاختبارات على المستهلكين لمعرفة آرائهم عنها وأسباب تفضيلهم لإحداها .

أما الاختبارات التقديمية فتتم بواسطة اختيار عدة مناطق توزيعية وتقديم السلعة فيها على أن يصاحب ذلك حملة منظمة للترويج عن السلعة ، وبذلك يمكن اختبار المركز التنافسى للسلعة عن طريق قياس أرقام المبيعات ومدى تكرار عملية البيع .

الاختبار المبدئى :

يمكن إجراء هذا النوع من الاختبارات بواسطة مديرى وموظفى المؤسسة ، أو بواسطة مجموعة من المستهلكين فى المنازل والمكاتب

ومتاجر التجزئة أو بواسطة زوار المؤسسة أو بواسطة هيئة محكمين من المستهلكين .

ويتم اختبار السلعة بواسطة موظفى المؤسسة بإعطاء السلعة لعدد منهم يمثلون أقسام المؤسسة المختلفة وبعد استعمال السلعة أو استهلاكها تسجل آراءهم عن السلعة ، ولو أن هذه الطريقة رخيصة التكاليف إلا أنها لا تهيىء فرصة دقيقة للحكم على مدى مطابقة السلعة لرغبات المستهلك . فأولا ، نجد أن آراء هؤلاء الموظفين بصفة عامة متحيزة للسلعة بسبب صلتهم بالعمل فى المؤسسة ، وثانياً أنه لا يمكن اعتبارهم عينة ممثلة للمستهلكين بأى حال من الأحوال .

أما اختبار السلعة فى المنازل والمكاتب فيصلح فى حالة السلع المعمرة وحالة آلات المكاتب حيث تعطى عينة من السلع لعدد من المستهلكين لتجربتها ثم يقوم مندوبون من المؤسسات المنتجة بزيارة منازل المستهلكين أو مكاتبهم والتحدث معهم لمعرفة آرائهم عن السلعة والمزايا والعيوب التى اكتشفوها ، وكل ما يؤخذ على هذه الطريقة ما تتكلفه من نفقات .

أما الاختبار فى متاجر التجزئة فيتم بواسطة عرض السلعة فى هذه المتاجر وليس بغرض البيع ولكن لمجرد معرفة آراء المستهلكين عنها .

ويؤخذ على الطرق السابقة جميعها أن الأشخاص الذين يقومون بعملية الاختبار لا يمثلون عينة صحيحة من المستهلكين الحقيقيين للسلعة ، والذين يرغبون فى الوصول إلى نتائج دقيقة يمكنهم إختيار عينة من المستهلكين على أساس إحصائى ، وكثيراً ما يتم الاتفاق مع هؤلاء المستهلكين على القيام بهذه العلمية بصفة مستمرة ، ويطلق عليهم هيئة المحكمين وتستعمل الشركات الأمريكية هذه الطريقة بدرجة كبيرة ، ويؤخذ عليها أنها باهظة التكاليف نسبياً ، غير أنها تمكن المؤسسة من الحصول على نتائج قيمة .

الاختبار التقويمى :

يتم اختبار السلعة بوضعها فى متاجر التجزئة فى عدد من مناطق التوزيع وعرضها للبيع ، وعلى ضوء نتائج المبيعات يمكن الحكم على مدى قبول المستهلك لها ، وقد يتم اختبار سلعة واحدة بمفردها ،وقد يجرى الاختبار على أكثر من موديل لمعرفة أيها أكثر قبولا لدى المستهلك ، وقد يتم اختبار التصميم الجديد على جزء معين من مجموعة السلع التى ينتجها المنتج ، فمثلا منتجوا السيارات دائماً يعملون على اختبار التعديلات الجديدة مثل أجهزة القيادة الأتوماتيكية على السيارات المرتفعة الثمن التى تباع إلى مجموعة محدودة من الناس ، ففى حالة شركة جنرال موتورز نجد أن هذه الشركة تقوم بإجراء أغلب التحسينات الجديدة على السيارة ماركة بويك قبل أن تقدم على إدخالها فى السيارات الشعبية ماركة شيفروليه .

الاختبار الدائم :

وتتم هذه الاختبارات إما بواسطة المستهلكين أنفسهم فى شكل هيئة تحكيم . ومن أمثلة ذلك ماتقوم به الشركة العامة للاغذية بالولايات المتحدة حيث تضم هيئة التحكيم بها حوالى ٥٠٠٠ ١ شخص ، ولو أن عملية الاختبار تحتاج فقط من ١٠٠ — ٢٥٠٠ شخص فقط وقد يتم الاختبار بواسطة التجربة حيث تقدم السلعة مع بعض السلع الأخرى بعدأن تزال عنها جميع البيانات المميزة لها ويطلب من مجموعة من المستهلكين استعمالها وإبداء آرائهم عنها ، ويعاب على هذه الطريقة أن بعض المستهلكين قد يستطيع تمييز سلعة معينة بسبب تعوده على استهلاكها مما قد يؤثر فى نتيجة التجربة .

اتجاهات حديثة فى تصميم السلع :

فى السنوات الأخيرة ظهرت فى الولايات المتحدة الأمريكية بعض الاتجاهات الحديثة فى تصميم بعض السلع .

فقد تبين من الدراسات العلمية أن هنالك سوق جديدة لبعض السلع وهى سوق الهدايا Gift Market ، فقد أصبح المستهلكون يقبلون على شراء بعض السلع لاهدائها الأهل والأقارب والأصدقاء فى المناسبات المختلفة على مدار السنة ، فى مناسبات أعياد الميلاد وأعياد الزواج وعيد الأم وعيد الأب وغيرها .

ولقد كان رجال الأعمال يعتقدون فى الماضى أن الهدايا تنشط فى مناسبة عيد الميلاد بصفة رئيسية ولذلك فمن الضرورى أن تأخذ السياسات المبيعية المختلفة هذا الاتجاه الحديث بحيث يمكن زيادة المبيعات . وقد تبين من إحدى الدراسات التى عملت بالنسبة لتسويق ٥٠٠ سلعة أن نسبة كبيرة من مبيعات بعض السلع تقدر بحوالى ٧٠ — ٨٠ ٪ فى بعض الحالات تباع لاستخدامها كهدايا الأصدقاء .

والاتجاه الثانى هو ظهور سوق (أعملها بنفسك) Do-It-Yourself فبسبب ارتفاع أجور العمال الحرفيين إتجه عدد كبير من الناس إلى اصلاح أو تركيب السلع التى يملكونها بأنفسهم على أن هنالك عامل آخر بالإضافة إلى الناحية المادية وهو الشعور النفسانى بالراحة عندما يقوم الإنسان بإصلاح أو تركيب سلعة ما بنفسه . ولهذا اتجه رجال الأعمال إلى إنتاج المعدات البسيطة اللازمة لاستخدامها بواسطة المستهلكين .

أما الاتجاه الثالث وقد ظهر بوضوح أيضاً فى الولايات المتحدة فقد ظهر فى مجال الصناعات الغذائية حيث يقوم المنتجون بإنتاج سلع خاصة من الناحية الغذائية ، وتفيد هذه السلع الأشخاص الذين يرغبون فى السير على نظام معين فى غذائهم Diet مثل مرضى السكر أو مرضى الحساسية أو الذين يرغبون فى إنقاص وزنهم وغيرها . ولقد وجد ناشرو الكتب فى هذا السوق Dietetic Market متسعا لهم فبدأت الكتب الخاصة بكيفية

المحافظة على الرشاقة وإنقاص الوزن والاحتفاظ بالشباب وغيرها تظهر في السوق وتلقى رواجا كبيراً .

ولقد بدأت ملامح هذه الإتجاهات تظهر فى السوق المصرية أيضاً فى السنوات الأخيرة وبصفة خاصة سوق الهدايا حيث بدأ الجمهور يهتم بتقديم الهدايا الأهل والأصدقاء فى المناسبات المختلفة ، ومما يلفت النظر أن سوق الهدايا تشمل سلعا لجميع فئات العمر فهنالك هدايا المواليد وهنالك هدايا الاطفال وهنالك هدايا الاولاد وهنالك هدايا الشباب وهنالك هدايا للكبار وهكذا .

كذلك بدأت ملامح سوق إعملها بنفسك تظهر أيضاً فى السوق المصرية. ويؤكد ذلك إقبال السيدات على تعلم فن تفصيل الملابس فى معاهد التفصيل المختلفة حتى يمكنها تفصيل ملابسهن بأنفسهم فيما بعد .

أما السوق الثالثة فيبدو أنها لم تظهر بعد مع أن هنالك حاجة ماسة إلى مثل هذه السوق فى البلاد المصرية.

وبطبيعة الحال فإن المنطق يقتضى أن يأخذ المنتجون بزمام المبادأة حتى يستفيدوا من هذه الإتجاهات الحديثة فى تسويق سلعهم ، والأخذ بهذه الاتجاهات يتطلب بأن يقوم المنتجون بتطوير بعض سياستهم البيعية حتى تتوائم مع هذه الإتجاهات .

تصميم غلاف السلعة :

يعتبر غلاف السلعة جزءاً متمما للسلعة فى كثير من الأحيان ، وكما يستلزم الأمر وضع سياسة لتصميم السلعة وتطويرها ، كذلك الحال بالنسبة للغلاف وليس من شك فى أن المستهلك يفضل شراء السلع التى لها غلاف أكثر من السلع الأخرى التى تباع بدون غلاف ، كما أن استعمال التغليف

يساعد على تقليل تعرض السلعة للتلف كما يساعد على تقليل شحنها ، وأخيراً فإن التغليف يزيد من الطلب على المنتجات وما يتبع ذلك من تخفيض مصاريف البيع وزيادة الأرباح .

وقد تقوم الشركات بدراسة تصميم الغلاف بنفسها ، وقد تعتمد على بعض الشركات الأخرى فى دراسة هذا الموضوع ، وفى الجمهورية العربية المتحدة نجد أن هذه العملية تقوم بها شركات التغليف المتخصصة وكذلك الشركات المنتجة للزجاج والبلاستيك .

على أن تصميم الغلاف يثير بعض المشاكل للمنتج ، فأولا يتطلب الأمر تغييرا فى عادات الشراء لدى المستهلك ، وثانياً فقد يتطلب الأمر إعداد بعض التجهيزات الخاصة فى متاجر التجزئة .

كما أن تكاليف التغليف يجب أن تؤخذ فى الاعتبار لمعرفة ما إذا كانت ستؤدى إلى رفع مستوى سعر البيع وما إذا كان لذلك أثر على مقدار المبيعات من السلعة .

وأخيراً فمن المشاكل المتعلقة بالغلاف أيضاً أنه يجب أن يوفر تصميم الغلاف المظهر الجيد للسلعة وذلك بالإضافة إلى وظيفته الرئيسية وهى وقاية السلعة ، ويمكن القول بأن التصميم الجيد يجب أن يحقق المزايا الآتية فى الغلاف :

١ — وقاية السلعة .

٢ — تعبئة السلعة بمقادير مناسبة .

٣ — تقليل تكاليف التسويق .

٤ — الإعلان عن السلعة .

٥ — تزويد المستهلك بمعلومات عن السلعة .

٦ — تقليل نسبة المرتجع من مبيعات السلعة

٧ — تسهيل عملية البيع .

وفى بحث للأستاذ Gustav Larson الباحث بوزارة التجارة الأمريكية يقدم المؤلف بعض النقاط Check list التى يمكن الاسترشاد بها عند تصميم الغلاف وفيما يلى ملخص لها .

علاقة التغليف بالمستهلك :

١ — هل يتلف الغلاف فى الحال .

٢ — هل يستخدم الغلاف لتخزين السلعة لحين وقت استهلاكها وما طول هذه المدة .

٣ — هل يلزم وجود وسيلة لفتح الغلاف .

٤ — مامقدار السلعة التى تستهلك فى كل مرة .

٥ — هل يمكن تصميم الغلاف لإعادة استعماله .

٦ — هل يمكن أن يرد الغلاف للمنتج .

٧ — أين يخزن الغلاف بالمنزل قبل الاستعمال وأثناء استعمال السلعة .

٨ — هل يستخدم الغلاف فيما بعد لوضع سلع أخرى فيه .

٩ — ما أثر النقاط السابقة على حجم ولون الغلاف والمواد التى يصنع منها .

علاقة التغليف بمتاجر البيع :

١ — ماهى المتاجر التى تبيع السلعة .

٢ — هل يعتبر الغلاف نقطة بيعية هامة .

٣ — على أى مسافة يجب تمييز الغلاف بواسطة المستهلك .

٤ — كيف يمكن تسهيل عملية مناولة السلعة .

علاقة التغليف بالنقل :

١ — كيف تنقل السلعة .

٢ — هل تؤثر وسائل النقل فى تحديد حجم الغلاف .

٣ — هل يجب اتخاذ احتياطات خاصة فى الغلاف لوقاية السلعة من أثر الحرارة أو الرطوبة أو الرج .

علاقة التغليف بأعمال الترويج :

١ — هل هنالك علامة تجارية للسلعة .

٢ — هل هنالك لون للغلاف .

٣ — هل هنالك عرف أو تقليد فى الصناعة بخصوص التغليف .

٤ — ماهو شكل غلاف السلع المنافسة .

٥ — هل هنالك اشتراطات حكومية بخصوص تغليف السلعة .

اعادة تصميم الغلاف :

من الضرورى إعادة النظر فى طريقة التغليف المستعملة : أولا ، لتخفيض تكاليفها . وثانيا ، لتحقيق حماية أوفر للسلعة . وأخيراً ، لزيادة جاذبية الغلاف للمستهلكين ، وتعتبر هذه النقطة من أهم الأسباب التى تدعو إلى إعادة تصميم الغلاف من وقت لآخر .

فقد يؤدى إلى إعادة تصميم الغلاف من ناحية الشكل أواللون أو طريقة الاستعمال إلى زيادة جاذبيته للمستهلك ، ومن الأمثلة الحديثة على

ذلك تعديل طريقة تغليف السجاير الأمريكية L & M فقد ساعد ذلك على زيادة مبيعات الشركة المنتجة .

كما أن تعديل الغلاف بما يؤدى زيادة منفعة السلعة للمستهلك بما يمكن تخزينها أطول ، أو يقلل من تعرضها للتلف لاشك يساعد على زيادة مبيعات السلعة .

وبالإضافة إلى ماتقدم فقد يؤدى تعديل تصميم الغلاف إلى تخفيض تكاليف التسويق ، فمثلا فى الولايات المتحدة أدى استخدام الورق فى تعبئة اللبن بدلا من الزجاجات إلى تخفيض تكاليف النقل نظراً لانخفاض وزن الغلاف وقلة المساحة التى تلزم له عند النقل ، كما أن تكاليف التبريد اللازمة فى هذه الحالة أقل بكثير من تكاليف تبريد الزجاجات .

اتجاهات حديثة فى تصميم الغلاف :

ظهرت فى الولايات المتحدة فى السنوات الأخيرة بعض الاتجاهات الحديثة فى تصميم الغلاف .

أول هذه الاتجاهات هو إنتاج العبوات الصغيرة ، ويرجع ذلك إلى الإتجاه العام فى انخفاض حجم الأسرة ، فبعد أن كان الإتجاه هو إنتاج العبوات الكبيرة التى يطلق عليها Economy Size أصبح الإتجاه إلى إنتاج العبوات الصغيرة التى تتلاءم مع احتياجات الأسرة المحدودة العدد .

كذلك هنالك الإتجاه نحو استخدام الغلاف الذى يمكنه الضغط عليه Pressute packages عند استخدام السلعة وذلك مثل حالة غلاف معجون الأسنان وحالة غلاف أدوية الأنف وصابون الحلاقة والمواد المنظفة والمبيدات الحشرية وكذلك الروائح وأدوات الزينة .

هذا وقد ظهرت ملامح هذين الإتجاهين فى السوق المصرية وإن كانت ملامح الإتجاه الثانى أكثر وضوحا من ملامح الإتجاه الأول .

فالنسبة لتصغير حجم الغلاف بدأ ذلك يظهر فى حالة المواد الغذائية مثل السكر والشاى والمكرونة والتوابل وصابون التواليت .

أما الإتجاه الثانى فقد ظهر بالنسبة لعدد لا بأس به من السلع وبالذات فى السلع التى ذكرت عن السوق الأمريكية .

على أنه مما يلفت النظر أن التغليف يزيد من تكلفة السلعة مما قد يصعب تسويقها ، وقد ظهر من بعض الدراسات التى قام بها معهد Packaging Institute بالولايات المتحدة أن ٨٧٪ من أجور العمل المباشر فى الصناعة الإستهلاكية هى عبارة عن تكاليف التغليف ، هذا بالإضافة إلى تكلفة إنتاج الغلاف نفسه ، ولقد تبين من أحد الإبحاث التى نشرتها مجلة Modern Packaging Magazine أن التغليف يمثل ٧٠٪ من تكاليف معجون الأسنان وانه يقدر بحوالى ٥٠٪ من تكاليف الصابون وحوالى ٨٪ من تكاليف الخبز .

التبيين : Labeling

التبين هو البيانات التى تتصل بالسلعة بغرض تعريف مصدرها وطبيعتها وطريقة استعمال . وعادة تظهر هذه البيانات على بطاقة خاصة Label تلصق بالسلعة أو تنقش على غلاف السلعة نفسه ، أو قد تظهر هذه البيانات على ورقة توضع داخل غلاف السلعة وتسمى بالانجليزية Insert

ولقد أصبح موضوع التبيين من الموضوعات الهامة التى تلقى عناية كبيرة من كتاب التسويق وذلك نظراً لأهميته بالنسبة لكل من المنتج

والمستهلك ، فلقد أدى التزايد المستمر فى عدد السلع وما يقوم به كل منتج من تمييز سلعته عن السلع الأخرى المنافسة بواسطة العلامات التجارية وغيرها إلى حيرة المستهلك عند شرائه للسلع المختلفه فتطلب الأمر أن يقوم المنتجون بتقديم عدد من المعلومات عن السلعة له .

وتختلف البيانات التى تذكر عن السلعة ، فقد نرى العلامة التجارية أو اسم الموزع أو الشركة المنتجة من ضمن البيانات التى يذكرها بعض المنتجين ، غير أن مثل هذه البيانات لا تفيد المستهلك كثيراً فى التعرف على خصائص السلعة ، ولذلك فمن الضرورى أن يكون مع هذه البيانات ، بيانات أخرى أكثر وصفاً لطبيعة السلعة ويا حبذا لو أمكن التعبير عن طبيعة السلعة بنظام رقمى أو أبجدى بسيط يستطيع المستهلك فهمه ، فمثلا (درجة ١) تعبر عن مستوى معين من الجودة بالنسبة للسلع التى ينتجها جميع المنتجين و (درجة ٢) تعبر عن مستوى أقل من الجودة وهكذا .

وكثيرا ما تتدخل الحكومات فى البلدان المختلفة لإصدار التشريعات المنظمة للكيفية التى تذكر بها البيانات التى تعبر عن طبيعة السلعة والواجب إعطائها للمستهلك مع السلعة .

ويحتاج التبيين إلى تحديد المواصفات التى تهم المستهلك وهى مسألة سهلة ، وثانياً فالأمر يحتاج إلى وضع نظام للقياس يمكن من المقارنة بين السلع المختلفة .

وليس من شك أنه كلما كانت البيانات التى تعطى للمستهلك عن السلعة أكثر توضيحاً كلما ساعدت ذلك على تسهيل عملية البيع وقلل من نسبة مرتجعات المستهلكين للسلعة ، وقلل من حدة المنافسة غير المشروعة بين المنتجين .

العلامة التجارية : **Brand**

يرتبط بموضوع تصميم السلع موضوع اختيار علامة تجارية لها لتمييزها عن غيرها من السلع المنافسة ، والمقصود بالعلامة التجارية اختيار كلمة أو حرف أو جملة أو رسم أو مزيج من كل ذلك لوضعه على السلعة أو غلافها تمييزاً لها عن السلع المنافسة ، وتستخدم العلامة التجارية كوسيلة للتأثير على العملاء وخلق صلة وطيدة بينهم وبين المنتج .

وهناك عدد من المزايا التى تعود على المنتج من تمييز سلعته وفى مقدمتها عدم حساسية أسعار السلع المميزة للتقلبات التى تحدث فى المستوى العام للأسعار ، وثانيا فإن تمييز السلع تمكن المنتج من تحقيق درجة كبيرة من الرقابة على الأسعار التى يرغب بيع سلعه بها فى متاجر الجملة والتجزئة .

وبطبيعة الحال ليس من الممكن اختيار علامة تجارية لكل السلع ، وإن كانت هنالك محاولات مستمرة لذلك، فمثلا كان الاعتقاد إلى حد قريب بعدم إمكان وضع علامة تجارية للخضروات والفواكه، وقد أصبحنا نرى علامات تجارية على البرتقال فى الولايات المتحدة وعلى البطيخ فى الجمهورية العربية المتحدة ، ونرى هذه المحاولات أيضا بالنسبة للسلع الصناعية حيث كان الاعتقاد سائدا بأن مشترى هذه السلع يشترى طبقا لمواصفات معينة ولا يعطون أية أهمية للعلامة التجارية ولكننا نرى اتجاها مستمراً لتوصيف بعض السلع الصناعية بعلامة تجارية .

ومن أمثلة العلامات التجارية علامة الحصان الطائر التى تميز شركة موبيل أويل منتجاتها بها ، والقوقعة التى تميز منتجات شركة شل ، والمثلث الذى يوجد به ثلاث حلقات متداخلة والذى يميز منتجات الجمعية المركزية التعاونية .

ومن الأمثلة على ذلك أيضا صورة الجملين التى تميز بها شركة كولوينال التجارية إنتاجها من السمن الصناعى .

اختيار العلامة التجارية :

من أهم مايجب أن تمتاز به العلامة التجارية هو سهولة تذكرها بواسطة المشترين ، كما يفيد أيضا أن توحى العلامة بوظيفة السلعة ، ومن المفضل اختيار علامة تجارية يمكن استخدامها فى الحملات الإعلانية الترويجية بسهولة .

ومن المهم بمكان بعد اختيار المنتج لعلامة تجارية أن يقوم بالمحافظة على قيمتها ويكون ذلك بواسطة المحافظة على جودة السلع التى تمثلها العلامة .

وفى حالة بيع المنتج لمجموعة من السلع فهنا تظهر لنا مشكلة المفاضلة بين اختيار علامة تجارية لجميع أفراد مجموعة السلع أو علامة خاصة لكل سلعة من أفراد المجموعة .

والواقع أن استعمال علامة واحدة لمجموعة السلع المتصلة له أهمية خاصة بالنسبة للمنتج الصغير الذى ينفق ميزانية محدودة على الإعلان على منتجاته ، على أنه من ناحية أخرى نجد هنالك أكثر من اعتراض على استخدام علامة تجارية لمجموعة من السلع ، فأولا ، نجد أن هذه العلامة قد لاتناسب كل سلع المجموعة ، وثانيا ، إذا كان هنالك عدة سلع من مستويات مختلفة من الجودة فإن العلامة فى هذه الحالة تصبح شيئا لا معنى له ، وثالثا ، فإن استخدام نفس العلامة لسلعة جديدة تضاف إلى المجموعة الحالية ذات الشهرة المعروفة فيه مخاطرة كبيرة لأن السلعة الجديدة قد لا تنجح مما قد يؤدى إلى الإضرار بالسلع الأخرى التى تستخدم نفس العلامة .

إسم السلعة :

كما تتميز السلع بالعلامات التجارية فإنه يمكن تمييزها أيضاً بأسماء خاصة بها ، وقد يكون هذا الإسم هو إسم المنتج نفسه ، كما قد يوحى الإسم ببعض الصفات الموجودة فى السلعة مثل المتانة والتحمل ، كما يوحى الإسم بطبيعة السلعة أو الغرض من استخدامها .

ويتميز الإسم المناسب بعدد من الصفات أهمها ما يلى :

١ — الإيجاز .

٢ — البساطة .

٣ — سهولة القراءة .

٤ — سهولة الكتابة .

٥ — سهولة التذكر .

٦ — سهولة التمييز .

٧ — سهولة النطق .

٨ — سهولة ربطه مع العلامة التجارية .

٩ — عدم منافاته للذوق .

١٠ — إيحائه بالسلعة واستعمالاتها .

ومن أمثلة الأسماء التجارية كلمة (بحارى) وكلمة (بلمونت) وكلمة (بوسطن) وكلمة هوليود التى تطلقها الشركة الشرقية للدخان على منتجاتها من السجاير .

ومن الأمثلة على ذلك أيضاً كلمة (كوكا كولا) وكلمة (سيكوليمون) وكلمة (سيكو أورانج) التى تطلقها شركة النصر لتعبئة الزجاجات (سابقا شركة الصناعة والتجارة « سيكو ») على منتجاتها من المياه الغازية .

ومن الأمثلة على ذلك أيضاً كلمات (١١٠٠)، (١٣٠٠)، (٢٣٠٠) التى تطلقها شركة النصر لصناعة السيارات على إنتاجها من سيارات الركوب.

ومن الأمثلة على ذلك اسم كاديلاك، وأولدز موبيل، وبويك، وشيفروليه، وهى الأسماء التى تطلقها شركة جنرال موتورز على منتجاتها من السيارات.

ويمكن اشتقاق أسماء السلع من عدة مصادر؛ فقد يكون الإسم مشتقاً من الصفات العادية الموجودة بالقاموس مثل كلمة «ممتازة» والتى تطلقها إحدى شركات الآلة الكاتبة على موديل من إنتاجها ومثل كلمة جمهورية التى تطلق على صنف من الشاى الذى تبيعه إحدى الشركات ومثل كلمة نسر الذى تسمى به الإطارات التى تنتجها شركة النقل والهندسة.

وقد يكون الإسم مأخوذاً عن أسماء البلاد أو المدن الأجنبية مثل كلمة هوليود التى تسمى بها صنف من السجاير، وقد يكون الإسم مشتقاً من كلمة أجنبية مثل كلمة رويال التى تطلق على صنف من الكاكاو الذى تبيعه إحدى الشركات العربية.

وقد يكون الإسم عدداً مثل حالة سيارات الفيات ومثل رقم ٥٥٥ الذى تسمى به أحد أنواع الكولونيا التى تنتجها شركة الشبراويشى.

وقد يكون الإسم إسم شخص مثل كلمة فورد ومثل كلمة بسكوت مارى.

الباب الحادى عشر

سياسة الائتمان

يلعب الائتمان دوراً هاما فى النشاط الاقتصادى فى الوقت الحاضر ، ويمكن القول بأنه لاتكاد توجد مؤسسة كبيرة فى الوقت الحاضر تستطيع أن تستغنى عن السماح لعملائها بالشراء بالأجل ، إذا أن غالبية هذه المؤسسات تبيع بالنقد كما تبع بالأجل .

وطبيعى أن الوظيفة الأساسية للائتمان الذى يمنحه المشروع لعملائه هو تسهيل بيع السلع التى يصنعها أو يتجر فيها وذلك بقصد زيادة أرباحه ، وعلى ذلك فلا خير من زيادة المبيعات الآجلة إذا لم ينتج عن ذلك زيادة حقيقية فى أرباح المشروع .

وإذا كان العميل الذى يشترى بالأجل مؤسسة فإن الائتمان الذى يمنح له يسمى الائتمان التجارى ، أما إذا كان العميل الذى يشترى بالأجل هو المستهلك الأخير فإن الائتمان الذى يمنح له يسمى الائتمان الاستهلاكى .

الائتمان التجارى :

يلعب الائتمان التجارى دوراً هاماً فى تقدم الحياة التجارية فى العالم ، ولسنا نغالى عندما نقول إن معظم مبيعات المصانع وتجار الجملة تتم على أساس الائتمان ، وقد ظهر من الإحصاء التجارى Business census الذى قامت به إدارة الإحصاء بالولايات المتحدة عام ١٩٤٨ أن ٨٥ر٥ ٪ من مبيعات تجار الجملة كانت بالأجل ، وأن ٨٤ر٥ ٪ من مبيعات فروع البيع التابعة للمصانع كانت بالأجل أيضا .

وبطبيعة الحال فإن نسبة المبيعات الآجلة إلى قيمة المبيعات الكلية تختلف من صناعة إلى أخرى ، ومن مشروع لآخر .

العوامل التى تحدد مقدار الائتمان التجارى :

يتوقف مقدار الائتمان الذى يمكن للمشروعات الحصول عليه على عدة عوامل :

١ — التقلبات الموسمية فى حجم البضاعة :

كلما كان المخزون من البضاعة يتأثر بالتقلبات الموسمية كلما كانت هنالك حاجة إلى استعمال الائتمان التجارى لتمويل الاحتياجات المؤقتة التى تنشأ بسبب هذه التقلبات الموسمية ، ومن ناحية أخرى فإن مجرد الزيادة فى البضاعة المشتراة يزيد من حجم الائتمان التجارى مابين تاريخ شحن البضاعة بمعرفة المورد وتاريخ وصولها لدى العميل .

٢ — نوع النشاط :

من الطبيعى أن يزداد مقدار الائتمان التجارى فى المشروعات التى تتجر فى السلع عنه فى المشروعات الصناعية ، وذلك لأن البضاعة تكون النسبة الكبرى من قيمة الأصول فى المشروعات التجارية .

وكذلك نجد أن المشروعات الصناعية التى تكون البضاعة فيها نسبة عالية من تكاليف الإنتاج تستعمل الائتمان التجارى بدرجة أكبر من المشروعات التى تكون فيها قيمة المواد الأولية نسبة صغيرة من تكاليف الإنتاج .

ويقل الائتمان التجارى فى المشروعات التى تكون فيها قيمة العمل نسبة عالية من تكاليف الإنتاج ، وكذلك تقل فى المشروعات التى تقوم بتقديم الخدمات .

٣ — حجم المشروع :

يؤثر حجم المشروع فى سهولة حصوله على الأموال اللازمة له من المصادر المختلفة للقروض القصيرة الأجل ، إذ أن المقرضين ينظرون إلى المشروعات الكبيرة بدرجة كبيرة من الثقة ، وعلى ذلك فالمشروعات الكبيرة تجد لنفسها عدة مصادر للاقتراض ، أما المشروعات الصغيرة فليس أمامها فى الغالب سوى الإئتمان التجارى .

٤ — المحافظة على المركز المالى للمشروع :

تؤثر الرغبة فى المحافظة على المركز المالى للمشروع ومدى قدرته على البيع والتحصيل فى تحديد الائتمان التجارى الذى يحصل عليه ، فقد يكون فى إمكان المشروع الشراء بالأجل ، ولكنه يرى أنه لا فائدة من شراء بضاعة لا يستطيع تصريفها ، وعلى ذلك فإن المشروع يقلل من استعماله للائتمان .

شروط الائتمان :

تشتمل شروط الائتمان على عنصرين :

١ — مدة القرض .

٢ — الخصم النقدى المسموح به .

مدة القرض :

تختلف المهلة التى يمنحها الموردون لعملائهم من صناعة لأخرى ، ويرجع ذلك لعدد من العوامل منها :

١ — معدل دوران البضاعة لدى المشترى :

وبصفة عامة تتناسب مدة الائتمان المسموح بها مع المدة اللازمة لتوزيع السلع المشتراة ، إذ أن المفروض أن المشترى يسدد المورد من حصيلة بيع السلع .

وبطبيعة الحال إذا قلت مدة الائتمان عن ذلك كان معنى هذا أن المشترى عليه أن يمول جزءاً من البضاعة لديه من مصادر أخرى .

وإذا زادت المدة عن ذلك ، كان معنى ذلك أن المورد يساعد المشترى على تمويل عمليات أخرى غير البضاعة ، وهو ما ليس له أى مصلحة مباشرة فيه .

٢ — المسافة بين المشترى والبائع :

إذا بعدت المسافة بين المشترى والبائع ، يحتاج شحن البضاعة للمشترى إلى فترة أطول ، ويدخل هذا الاعتبار فى تقدير البائع عند منحه المشترى مدة الائتمان فيجعلها أطول فى تلك الحالة عما إذا كانت المسافة بينهما أقصر .

٣ — مخاطرة الائتمان :

تحدد فترة الائتمان بمدة قصيرة فى حالة المشروعات الضعيفة ، وربما يتبع البائع قاعدة « الدفع عند الاستلام .C.O.D » فى حالة بعض المشروعات الضعيفة من الناحية المالية .

٤ — المركز التنافسى للبائع :

إذا كان مركز المشروع قوياً فى الناحية التسويقية ففى استطاعته وضع

شروط متحفظة لعملائه من ناحية المدة . أما المشروعات الجديدة فإنها تمنح عملاءها فترة ائتمانية طويلة نسبياً .

٥ — المركز المالى للبائع :

إذا لم يكن المركز المالى للبائع قوياً فإنه يضطر إلى تقصير الفترة الائتمانية التى يمنحها لعملائه .

٦ — تقلبات الدورة الاقتصادية :

فى أوقات الكساد يمنح البائعون لعملائهم شروطاً أكثر سخاء لزيادة مبيعاتهم ، أما فى أوقات الرواج عندما يزداد الطلب وتزداد المبيعات فإن البائعين يميلون إلى تقصير مدة الائتمان ، وقد يضطر البائع إلى تقليل استثماراته فى أوراق القبض حتى يمكنه تمويل الاتساع فى أوجه النشاط الأخرى .

أنواع شروط الائتمان :

يمكن تقسيم شروط الائتمان من ناحية المدة إلى ستة أنواع :

١ — نقـــداً قبل الاستلام : أى أن الدفع يتم قبل استلام البضاعة ويطلق عليه بالانجليزية (C.B.D.) Cash before delivery وتتبع هذه الطريقة عندما تكون مخاطر الائتمان كبيرة ولا يرغب البائع فى شحن البضائع للمشترى قبل استلام الثمن ، وظاهر أن هـــذه الطريقة لا تشتمل على أى ائتمان .

٢ — الدفع عند الاستلام : (C,O,D) Cash on deilvery بموجب هذه الطريقة تشحن البضاعة للمشترى الذى يقوم بدفعها عند الاستلام ، أو يقوم بقبول الكمبيالة المرفقة مع بوليصة الشحن ، وكل ما تشتمل عليه

هذه الطريقة من مخاطر هو احتمال رفض المشترى للبضاعة أو امتناعه عن قبول الكمبيالة واضطرار البائع إلى إرجاع البضاعة على نفقته ، وقد تكون هذه النفقات كبيرة إذا كانت المسافة طويلة بين البائع والمشترى .

٣ — نقداً : Cash ويقصد بذلك أن المشترى يعطى فرصة قصيرة للسداد ابتداء من يوم تاريخ تحرير الفاتورة ، والغرض من هذه الفترة هو إمكان مراجعة الفاتورة وشحن وفحص البضاعة .

٤ — شروط عادية : ويقصد بذلك الطريقة المتبعة بواسطة أغلب الموردين ، وهى تمنح العملاء فرصة لبيع البضاعة المشتراة ، وتبدأ هذه الفترة من تاريخ تحرير الفاتورة ، كما قد تحدد فترة بسيطة إذا قام المشترى خلالها بالسداد فإنها تمنح خصماً نقدياً .

وإذا لم يكن هنالك خصم نقدى فإن هذه الشروط تكتب بالإنجليزية Net, 30 أى أن المهلة الممنوحة للمشترى ٣٠ يوماً ، وإذا كان المورد يمنح لعملائه خصم تعجيل دفع فإن هذه الشروط تكتب بالإنجليزية 2,10 Net 30 أى أن مدة الائتمان ٣٠ يوماً مع خصم تعجيل دفع ٢ ./ إذا دفعت القيمة فى خلال عشرة أيام من تاريخ الفاتورة ويمكن كتابة ذلك (٢/١٠ صافى) باللغة العربية .

٥ — تأخير تاريخ تحرير الفاتورة : Dating ويقصد بذلك أن المورد يؤرخ الفاتورة بتاريخ لاحق لتاريخ شحن البضاعة ، ويحدث ذلك بالولايات المتحدة فى صناعة اللعب حيث يتركز الطلب الشديد على منتجاتها فى الثلاثة شهور الأخيرة من السنة « فترة الأعياد » ، ولكن المصانع تعمل على تشجيع التجار على إرسال طلباتهم فى الربيع حتى يمكنها تنظيم إنتاجها فى خلال فصلى الربيع والصيف ، ووسيلتها فى ذلك أن تحرير

الفاتورة بتاريخ لاحق لتاريخ شحن البضاعة ، وعادة تؤرخ الفاتورة فى هذه الحالة على أساس شهر سبتمبر .

٦ — جعل تاريخ الفاتورة آخر الشهر : End of Month(E.O.M.)

ومعنى ذلك أن مده الائتمان وخصم تعجيل الدفع لا يبدأ من تاريخ تحرير الفاتورة ، إنما يبدأ من آخر الشهر .

وهذه الطريقة تناسب المشروعات التى تشترى مايلزمها من البضائع على عدة مرات فى الشهر ولكنها تفضل السداد مرة واحدة فى الشهر .

وقد زادت أهمية الائتمان الاستهلاكى فى السنين الأخيرة بدرجة كبيرة ولولا التسهيلات المالية التى تقدمها مؤسسات القطاعى للمستهلك لما أمكن لكثير من الأفراد الحصول على عدد كثير من السلع وذلك مثل الثلاجات وأجهزة المطبخ والسيارات وغيرها . وقد اتسع استعمال الائتمان الاستهلاكى فى شتى الميادين الأخرى وذلك مثل تمويل الرحلات الشخصية للنزهة .

وهناك نوعان من الائتمان الاستهلاكى وهما الحساب الجارى والبيع بالتقسيط .

العوامل التى تحدد مقدرة المشروع على منح الائتمان :

هنالك عدة عوامل تحدد من مقدرة المشروعات على منح الائتمان للمستهلك منها :

١ — المركز المالى للمشروع :

فإذا لم يكن لدى المشروع الأموال الكافية فمن الصعب عليه التوسع فى منح الائتمان لعملائه .

٣ — طبيعة السلعة :

فى حالة السلع المرتفعة الثمن لابد من تقديم التسهيلات الائتمانية للمستهلك لزيادة المبيعات .

وكذلك إذا كانت السلعة من السلع المعمرة Durable فمن الممكن تقديم إئتمان للمستهلك ، أما إذا كانت من السلع الغير معمرة فإن الائتمان الذى يمنح للمستهلك يكون بقدر ، وعادة تكون السلع المعمرة مرتفعة الثمن .

وبالإضافة إلى ماتقدم فإن تكاليف الائتمان للوحدة من السلع الرخيصة الثمن تكون أعلى نسبياً من تكاليف الائتمان للوحدة من السلع المرتفعة ، مما يجعل من الصعب على المشروع بيع السلع الرخيصة بالأجل لأن المستهلك فى هذه الحالة يفضل الشراء بالنقد .

٣ — الموقع الجغرافى :

يؤثر الموقع الجغرافى على مقدار الائتمان الذى يمنحه المشروع للمستهلك ، فى المدن الكبيرة يساعد اتساع السوق على إمكان البيع بالنقد ، أما فى المدن الصغيرة فلابد من التوسع فى البيع الآجل لزيادة مبيعات المشروع .

كما أن الفترة التى يحصل الفرد فى نهايتها على دخله تختلف من منطقة لأخرى ، ففى المناطق الصناعية يقبض العمال والموظفون أجورهم كل أسبوعين أو شهر على الأكثر مما يزيد من فرصة المشروع للبيع بالنقد ، أما فى المناطق الريفية حيث يحصل المزارعون على دخلهم من بيع المحصولات الزراعية فى مواسم معينة فلابد من التوسع فى المبيعات الآجلة إذا رغب المشروع فى زيادة مبيعاته .

٤ — توحيد السلع وأسعار البيع :

كلما توحدت السلع وتقاربت أسعار بيعها فى المحال المختلفة ، كلما قلت الفروق بين هذه السلع ، وكلما ظهرت الحاجة إلى تقديم خدمات إضافية للمستهلك حتى يمكن اجتذابه لمشروع معين ، ومن ضمن هذه الخدمات بطبيعة الحال البيع الآجل .

٥ — نوع العملاء :

يهتم المستهلك المحدود الدخل بالثمن الذى يدفعه للسلع حتى ولو أدى ذلك إلى عدم إمكانه الشراء بالآجل .

غير أن هناك نوعاً آخر من المستهلكين الذين لا يهمهم الثمن بالقدر الذى يهتمون به بالجودة والخدمات التى يقدمها البائع لهم ومن ضمنها الدفعات الدورية لقيمة ما يشترونه من بضاعة ، ومن ناحية أخرى فإن المقدرة الإيرادية لهؤلاء الأفراد تشجع البائع على منح الائتمان لهم .

مزايا وعيوب الائتمان الاستهلاكى :

هنالك عدد من المزايا التى تعود على المشروع من البيع الآجل . من ضمنها أن الشراء الآجل يغرى عددا كبيراً من الأفراد على التوسع فى مشترياتهم من السلع ، كذلك فإن البيع الآجل يجعل من المشترى عميلاً دائماً للمشروع ، وفضلا عن ذلك فإن البيع الآجل يساعد على استقرار مبيعات المشروع لأن العملاء الذين يشترون بالنقد يشترون ما يلزمهم عند توفير النقود لديهم ، أما العملاء الذين يشترون بالأجل فإنهم يقومون بالشراء عندما يحتاجون إلى السلع .

وأخيراً فإن زيادة المبيعات بسبب التوسع فى البيع الآجل تساعد

المشروع على تخفيض تكاليف إنتاج الوحدة مما يهيء الفرصة أمام كثير من الأفراد محدودى الدخل ، للحصول على هذه السلع ، وبذلك يساعد البيع الآجل فى رفع مستوى المعيشة .

غير أنه من ناحية أخرى فإن بعض الناس يعيبون على البيع الآجل تشجيعه الأفراد على الإسراف فى الشراء ، وشراء سلع لايحتاجون إليها .

كما قد يعاب على البيع الآجل زيادة تكاليف المشروع بسبب ما ينفقه المشروع من نفقات إضافية فى البيع الآجل ، على أن التوسع فى المبيعات كفيل باستيعاب هذه الزيادة فى النفقات بحيث يقل نصيب الوحدة من السلعة إلى مقدار ضئيل .

ادارة الائتمان :

تقوم السياسة الجيدة للائتمان على أساس خدمة المستهلك والبائع والمجتمع ، ولكى يمكن تحقيق ذلك يجب اتباع المبادىء الآتية :

١ — يحدد الائتمان بمقدرة المستهلك على الدفع .

٢ — تحديد مدة الائتمان فى حالة الحساب الجارى بالمدة التى يحقق المستهلك فيها دخله ، فمثلا إذا كان المستهلك يقبض دخله كل شهر مرة فتحدد مدة الائتمان بشهر

٣ — ضرورة تحديد تكاليف منح الائتمان وتحميل العميل الذى يشترى بالأجل بها فإذا كان المشروع يحدد أسعار البيع الآجل فلا بد من منح خصم للعميل الذى يشترى نقداً .

٤ — ضرورة اتخاذ الإجراءات الكفيلة بحماية المشروع من التعرض للخسائر وذلك مثل الاستعلام عن حالة العميل .

٥ — الوظيفة الأولى للمشروع التجارى هى بيع السلع وليست تمويل المبيعات ولهذا يجب الحذر من التوسع فى عمليات البيع الآجل .

٦ — من وجهة النظر الاجتماعية ، يجب على إدارة المشروع وضع سياسته الائتمانية بحيث لاتؤدى إلى التقلبات الإقتصادية .

البيع بالتقسيط :

تكون مدة الائتمان فى حالة البيع بالتقسيط طويلة نسبياً (عدة شهور) ، ودائماً يقوم المشترى بدفع جزء من قيمة السلعة عند الشراء أما الباقى فيقسط على دفعات شهرية متساوية .

وقد نظم المشرع المصرى حرفة البيع بالتقسيط لحماية مصلحة كل من البائع والمشترى ، فأوجب القانون على من يزاول عملية البيع بالتقسيط للعروض وغيرها من المنقولات المادية ألا يقل رأس ماله عن ٥٠٠٠ جنيه .

ونص القانون أيضاً على أنه يجب أن يكون عقد البيع محرراً من نسختين أصليتين وأن توضح فيه البيانات الآتية :

١ — الإسم التجارى للبائع وعنوان متجره ورقم قيده بالسجل التجارى .

٢ — اسم المشترى ولقبه وجنسيته ومهنته ومحل إقامته .

٣ — المواصفات التى تعين ذاتية السلعة المبيعة .

٤ — مقدار الثمن وما أدى منه نقداً والمؤجل .

٥ — مدة التقسيط ومقدار كل قسط وميعاده .

٦ — شروط الوفاء بالثمن .

٧ — أى بيان آخر يصدر به قرار من وزير الاقتصاد ويجب أن يسلم البائع إحدى نسختى العقد للمشترى .

ويتميز البيع بالتقسيط ببعض الخصائص عن البيع على الحساب الجارى والتى تزيد المخاطر التى تتعرض لها المبيعات الآجلة بالتقسيط ، فزيادة مدة الائتمان فى حالة البيع بالتقسيط قد تعرض المشروع للمخاطرة بدرجة أكبر ، لأن القدرة الإيرادية للعميل قد تتعرض للنقص فى خلال مدة الائتمان ، وكذلك قد يفقد المشترى رغبته فى السلعة ويزهد فيها قبل أن يتم سداد القيمة بالكامل ، ويرجع زهد المستهلك فى السلعة فيما بعد إلى ظهور موديلات جديدة تحتوى على تحسينات إضافية أو إلى ظهور سلع منافسة أو إلى سوء استعمال المشترى للسلعة ، وأخيراً قد يكون السبب هو رداءة السلعة نفسها .

ولهذا السبب فإن البيع بالتقسيط يجب ألا يخضع لأى ضغط من الناحية البيعية High pressure salesmanship

وكذلك فإن للبائع أن يحتفظ لنفسه بحق إعادة تملك السلع المباعة لحماية نفسه من الأخطار المختلفة ، وإن كان هذا الحق من الحقوق المرتفعة التكاليف والتى يجب تجنبها بقدر المستطاع .

وتتكون شروط البيع بالتقسيط من عنصرين : تحديد قيمة الدفعة الأولى Down payment ، وتحديد مدة التقسيط .

ويتوقف تحديد شروط البيع بالتقسيط على عدة عوامل منها :

١ — طبيعة السلع .

٢ — حالة المنافسة السائدة فى السوق .

٣ — الظروف الاقتصادية السائدة من ناحية أثرها على دخل المستهلك .

٤ — المركز المالى للبائع .

٥ — مقدار البضائع المكدسة لدى المشروعات .

٦ — قيمة السلع فى حالة الاسترداد .

وتعتبر طبيعة السلعة وقيمتها عند الاسترداد أهم العوامل التى تحدد شروط البيع ، أما قيمة السلعة عند الاسترداد فمن اللازم أن تكون فى أى تاريخ معين أكبر من الرصيد المتبقى على المشترى ، غير أنه من الصعب تطبيق ذلك المبدأ فى حالة الأنواع المختلفة للسلع . فهناك سلع لا تعمر إلا فترة قصيرة ، ولهذا فيجب النظر إلى السلع من ناحية المدة التى تعمرها ، ويمكن تقسيم السلع إلى نوعين :

١ — سلع معمرة .

٢ — سلع غير معمرة .

السلع المعمرة :

من السهل استرداد هذه السلع من المشترى بالرغم مما تتعرض له قيمتها من نقص فى القيمة السوقية ، أو فى القيمة الاستعمالية أى قيمتها بعد الاستهلاك الناتج من الاستعمال .

وعادة تكون قيمة النقص فى القيمة السوقية أى النقص الناتج بسبب تقلبات سعر السوق أو بسبب ظهور موديلات جديدة ، تكون قيمة هذا النقص كبيرة فى الشهور الأولى التالية لشراء السلعة ثم تتناقص قيمة هذا النقص نسبياً كلما طالت المدة .

أما النقص فى القيمة الاستعمالية فعلى عكس ذلك يكون صغيراً فى الشهور الأولى وتزداد قيمته نسبياً بعد ذلك .

وعلى ذلك فالدفعة الأولى يجب أن تكون كافية لتغطية النقص فى القيمة

السوقية فى الشهور الأولى التالية للشراء ، أما قيمة الأقساط التالية فيجب أن تحدد بحيث يكون الرصيد المتبقى على المشترى أقل دائماً من القيمة السوقية للسلعة .

وبذلك إذا حدث واسترد المشروع السلعة من المشترى وقام بإعادة بيعها فسوف تكون حصيلة البيع أكبر من الرصيد المتبقى على العميل .

وبالإضافة إلى ذلك فإن تحديدالدفعة الأولى بقيمة كبيرة نسبياً توحى للمشترى بشعور المالك الحقيقى للسلعة ، وتمنعهمن التلاعب وعدم سداد الأقساط الباقية خصوصاً إذا كانت القيمة الاستعمالية للسلعة تزيد كثيراً عن قيمة الأقساط المتبقية .

وليس من مصلحة المشروع منح العملاء مدة طويلة للتقسيط ، فإطالة المدة تشجع بعض المشترين على التلاعب ، وثانياً فإن إطالة المدة تعنى تجميد أموال المشروع فى الأقساطالباقية ، وفضلا عن ذلك فإنه ليس من مصلحة العميل نفسه تخصيص جزء من دخله لمدة طويلة لسداد القيمة المستحقة عليه .

السلع الغير معمرة :

تتعرض هذهالسلعة لنقصسريع فى القيمةالسوقية والقيمة الاستعمالية يكاد يكون من الصعب استردادها ، ومن ناحية أخرى فإن قيمة هذه السلع صغيرة نسبياً ، وعلى ذلك فيجب أن تحدد شروط خاصة لبيع هذه السلع بالتقسيط .

ومن الطرق المتبعة فى بعض المشروعات تقسيط القيمة الإجمالية للبضاعة على ثلاثة أقساط شهرية .

وثمة طريقة أخرى تتبعها مشروعات أخرى وهى تتطلب أن يقوم

المشترى بدفع ثلث الثمن فوراً والباقى يقسط على مدة طويلة نسبياً كستة شهور مثلا .

وتوجب المادة ٢٧ من القانون ١٠٠ لسنة ١٩٥٧ على البائع بالتقسيط عند التسليم أن يستوفى نقداً من المشترى ٢٠ ٪ على الأقل من ثمن السلعة المبيعة بالتقسيط وتضع حد أدنى للقسط هو جنيه شهرياً وحد أقصى لمدة تقسيط المتبقى من الثمن هو سنتان من تاريخ عقد البيع .

والواقع أن غرض القانون هو حماية البائع من خطر عدم الوفاء بالأقساط وربما يكون كذلك من أغراض القانون حماية المشترى الذى كان يغريه صغر المدفوع من الثمن عند الاستلام وصغر القسط نسبياً على التورط فى تحميل ميزانيته الشهرية عبئاً طويلا لا قبل له به .

على أن القانون يبيح لوزير الاقتصاد إصدار قرار بتعديل مدة شروط التقسيط أو استثناء بعض الأشياء المبيعة من هذا القانون ، وذلك مثل قرار وزارة الاقتصاد رقم ٢٧٧ لسنة ١٩٥٩ الذى يجيز تقسيط المتبقى من ثمن بيع السيارات على خمس سنوات والذى يجيز أيضاً تخفيض الدفعة الأولى فى حالة بيع الثلاجات الكهربائية والأثاثات المعدنية المصنوعة محلياً إلى ١٠ ٪ من الثمن .

مخاطر الائتمان :

من الضرورى أن يتحقق المشروع البائع من أن خسائر الائتمان سوف تقل عن الأرباح التى تنتج من الزيادة فى المبيعات وإلا فليس هنالك أى معنى للبيع الآجل .

ولهذا فإن قرار المشروع بالسماح لأحد عملائه بالشراء الآجل أو

رفضه ذلك قرار له أهمية كبيرة ، وبطبيعة الحال فلا بد أن يبنى هـــذا القرار على أسباب جديدة .

والواقع أن أساس منح الائتمان هو الثقة ، والمقصود بالثقة الاطمئنان إلى مقدرة المدين واستعداده لدفع ما عليه فى موعد الاستحقاق ، ويعتمد المشروع فى إصدار قراره بمنح الاعتماد على دراسة ثلاثة عوامل وهى :

١ — السلوك Character

٢ — المقدرة Capacity

٣ — الثروة Capital

وتسمى هذا العناصر بالإنجليزية Three C'z ، ويقصد بالسلوك سلوك العميل الذى يرغب الشراء بالأجـــل وذلك من ناحية استعداده لدفع ما عليه من ديون ، ويساعد على ذلك معرفة سمعة العميل وسوابقه فى التعامل مع الآخرين ، وكذلك دراسة عاداته ومعرفة أصدقائه .

أما المقدرة فيقصد بها مدى كفاية المركز المالى للعميل على السداد .

ولا يقصد بالثروة الناحية الـكمية فقط ، بل تشمل أيضاً كيفية إدارة هذه الثروة .

ودراسة هذه العوامل الثلاثة تمكن المشروع من تحديد الحد الأقصى للائتمان الذى يجوز منحه للعميل ، وفى كافة الأحوال لابد أن يكون سلوك العميل مرضياً للغاية قبل دراسة العاملين الآخرين ، ويفيد تحديد الحـد الأقصى للائتمان Credit limit فى تجنب إعادة دراسة مركز العميل كلما أرسل أمر شراء ، ولهـذا فبعد تحديد الحد الأقصى يسجل ذلك فى دفاتر المشروع ، فمثلا لو فرضنا أن الحد الأقصى للائتمان لأحد العملاء قدر بمبلغ ٥٠٠٠ جنيه ، فإنه بمجرد تسلم أمر الشراء من العميل يقوم المشروع بتنفيذه

فى الحال طالما أن الرصيد المدين لم يصل إلى الحد الأقصى للائتمان ، ولو فرضنا مثلا أن الرصيد المدين أصبح ٣٥٠٠ جنيه تم تلقى المشروع أمر شراء من العميل بمبلغ ٣٠٠٠ جنيه فإذا نفذ هذا الأمر لتعدى الرصيد المدين الحد الأقصى للائتمان ، ولهذا فلابد من إعادة دراسة مركز العميل قبل تنفيذ أمر الشراء ، فإذا ظهر من الدراسة أنه من الممكن رفع الحد الأقصى للائتمان فقد يمكن تنفيذ أمر الشراء .

وبطبيعة الحال فمن الضرورى أن يقوم المشروع من تلقاء نفسه بإعادة دراسة مركز العملاء الائتمانى على فترات دورية .

ويفيد تحديد الحد الأقصى للائتمان أيضاً فى تخفيف أعباء العمل عن كاهل الرئيس المشرف على أعمال الائتمان ، فيمكن تفويض أحد المساعدين باعتماد أوامر الشراء الواردة للمشروع طالما أن رصيد العميل أقل من الحد الأقصى للائتمان .

وهناك عدد من العوامل التى يجب أخذها فى الاعتبار عند النظر فى الموافقة على البيع الآجل فى حالة الائتمان الاستهلاكى وهى :

١ — الذمة المالية للعميل من الناحية القانونية وهل هى متداخلة مع ذمة زوجته وذلك كما يحدث فى حالة بعض الأجانب .

٢ — هل العميل قاصر أو رشيد ، فإذا كان قاصراً أو تحت الوصاية فيجب الحصول على موافقة الولى أو الوصى .

٣ — إذا كان العميل يمتلك المنزل الذى يعيش فيه فإن ذلك العميل أفضل من عميل يستأجر سكنه .

كذلك للمدة التى أمضاها العميل فى سكنه أثر أيضاً على تقرير مركزه

الائتمانى بالشخص الذى يسكن مدة طويلة فى مكان واحد أكثر استقراراً من الشخص الذى يتنقل من مكان لآخر .

٤ — نوع العمل أو الوظيفة يبين لدرجة كبيرة مقدرة العميل على السداد ، ويهمنا فى هذا الشأن مدة انتظام الدخل الذى يحصل عليه العميل . فالشخص الذى يشتغل فى أعمال موسمية أقل ثقة من الشخص الذى يعمل فى عمل دائم ، ويفيد أيضاً فى هذا الشأن معرفة المدة التى قضاها الموظف فى عمله فهى تدل أيضاً على مدى استقراره فى عمله ومدى انتظام دخله فى المستقبل . وبالإضافة إلى ذلك فان مركز الجهة التى يعمل بها العميل تفيد أيضا فى معرفة درجة الثقة التى تمنح له ، فموظف الحكومة والموظفين بالشركات الناجحة جديرين بثقة المشروعات ، أما الموظف الذى يعمل لدى محل بقالة أو لدى مشروع صغير فمثل هذه الوظيفة لا تشجع المشروعات على منح الائتمان لهؤلاء الناس .

٥ — دخل العميل من المصادر المختلفة وكذلك الثروة التى يمتلكها تؤثر تأثيراً كبيراً فى مقدرته على الوفاء بما عليه .

٦ — الديون التى على العميل تعتبر من أهم العوامل الواجب أخذها فى الاعتبار ، وبصفة خاصة فى الحالة التى يقوم فيها العميل بسداد الدين الجديد على أقساط شهرية .

٧ — التجارب السابقة معه على جانب كبير من الأهمية ، فإذا كان قد سبق التعامل معه وقام بالسداد بانتظام ، فهذا أحسن دليل على الثقة بها والموافقه على أقساط الائتمان المطلوب .

٨ — وأخيرا فالسمعة التى يتمتع بها الفرد فى أوساطه من الأهمية بمكان .

مصادر الاستعلام فى الائتمان الاستهلاكى :

(ا) توجد بالولايات المتحدة هيئات متخصصة لمد تجار التجزئة بالمعلومات عن عملائهم ومن أشهرها :

١ — National Retai Credit Association

٢ — Associated Credit Bureau of America

وتحصل هذه الهيئات على المعلومات من عدة مصادر كتجار التجزئة أنفسهم وبعض المصادر الأخرى التى يحددها العميل بنفسه ومن المعلومات التى تنشر فى الصحف وغيرها .

(ب) المقابلات الشخصية .

(ج) تبادل المعلومات مع المشروعات المماثلة .

مصادر الاستعلام فى الائتمان التجارى

يمكن للمشروع أن يحصل على معلومات كثيرة عن حالة العميل من ناحية عناصر الائتمان الثلاثة وهى السلوك والمقدرة والثروة .

ويمكن تقسيم المصادر التى يمكننا الاستعلام منها عن حالة العميل إلى أربعة مصادر :

١ — هيئات الاستعلام المتخصصة فى الائتمان إن وجدت .

٢ — تبادل المعلومات مع المشروعات المماثلة .

٣ — عمال البيع والبنوك والمقابلات الشخصية .

٤ — الحسابات الختامية للعملاء .

هيئات الاستعلام :

يوجد فى البلاد الأجنبية هيئات متخصصة فى جمع وتوزيع المعلومات المختلفة عن الحالة التجارية من الناحية الائتمانية .

ومن ضمن هذه الهيئات المؤسسة المشهورة Dun & Bradstreet بالولايات المتحدة ولهذه المؤسسة مكاتب فرعية فى مناطق عديدة بالولايات المتحدة ولها مخبرون ومراسلون يجمعون المعلومات عن التجار ويزورونهم ويحصلون على صورة من حساباتهم الختامية ويقومون بمناقشتها معهم .

وعلى أساس المعلوت المجمعة عن أحوال المؤسسات التجارية تقوم مؤسسة دان وبرادستريت بتقييم المركز الائتمانى لهذه المؤسسات ، وترمز إلى متانة المركز الائتمانى للمشروعات بالأعداد At 2 At 4 غير أن معنى هذه الأعداد نسبى ، وذلك طبقا لرأس مال المؤسسة التى تحت الدراسة فمثلا الرقم ٢ له معنى محدود إذا كان رأس مال المؤسسة ٢٠٠٫٠٠٠ — ٣٠٠٫٠٠٠ دولار ، وله معنى محدود آخر إذا كان رأس مال المشروع ٢٠٫٠٠٠ — ٣٥٫٠٠٠ دولار وتنشر مؤسسة دان وبراد ستريت نتـــائج عملها فى كتابها المشهور . Dun & Bradstreet Refrence Book

ويشمل هذا الكتاب المركز الائتمانى لما يزيد على ٢٥٠٠٫٠٠٠ مؤسسة بالولايات المتحدة وكندا .

وإذا لم تكف المعلومات التى بهذا الكتاب يمكن للمشروع طلب تقرير خاص عن العميل ، وبالإضافة إلى مؤسسة دان وبراد ستريت توجد بالولايات المتحدة عدة هيئات أخرى تتخصص فى الاستعلام الائتمانى فى صناعات معينة ، وبعض هذه المؤسسات أنشئت بواسطة المنتجين وتجار الجملة المشتغلين فى نشاط معين ، والبعض الآخر أسسه بعض الأفراد كمشروع تجارى يحقق ربحاً ، ومن أمثلة هذه المؤسسات الخاصة ما يأتى :

١ — The Jewelers Board of trade

٢ — The Shoes & Leather Mercantile Agency

٣ — Ivon Furniture Mercantile Agency

وتصدر هذه المؤسسات كتب تحتوى على تقييمها للمؤسسات المختلفة وذلك على النظام الذى تتبعه مؤسسة دان وبراد ستريت .

تبادل المعلومات :

يتم ذلك إما مباشرة بين المشروعات المختلفة أو عن طريق هيئة عامة تضم المشروعات المماثلة كالغرف التجارية أو اتحاد الصناعات أو قد يتم بواسطة المكاتب المخصصة فى تبادل المعلومات ، ويتم ذلك من واقع دفاتر الموردين ، وتدور هذه المعلومات حول مدة تعامل العميل مع المورد والحد الأقصى للائتمان الممنوح له والرصيد المدين به والمبالغ المتأخرة عليه وشروط الائتمان وطريقة الدفع من ناحية السرعة أو البطء فى السداد فى مواعيد الاستحقاق .

ومن أشهر الهيئات المتخصصة فى تبادل المعلومات بالولايات المتحدة هيئة National Credit Interchange system

ومن أهم مصادر الاستعلام الحسابات الختامية للمشروعات ، ودراسة بنود هذه الحسابات وتحليلها ترشد الموردين إلى معلومات قيمة عن المركز المالى لمشروع العميل وسوف نؤجل مناقشة ذلك لحين دراستنا لموضوع التحليل المالى .

تحصيل الديون :

تحتاج كل مؤسسة إلى نظام محكم لعملية تحصيل الديون المستحقة على العملاء وطبيعى أن التهاون فى هذه العملية يقلل من سرعة دوران رأس مال المشروع ، ومن ناحية أخرى فان هذا التهاون لا يشجع المشروع على عقد صفقات إضافية مع العميل ، كما أن العميل نفسه لا يحاول شراء الصفقات الجديدة من المورد نفسه بل يلجأ إلى التعامل مع موردين آخرين الأمر الذى يقلل من فرصة البيع أمام المشروع ، ويتوقف النظام الجيد لتحصيل الديون على أربعة عناصر :

١ — الإلمام بأسباب تأخير الدفع .

٢ — نظام لمراقبة مواعيد الاستحقاق ومعرفة الحسابات المستحقة .

٣ — نظام لتسجيل الإجراءات التي بذلت للتحصيل وكذلك لتذكير المختصين بتتبع عملية التحصيل .

٤ — الإلمام بفن أساليب التحصيل .

أسباب تأخير العملاء في السداد

يساعد معرفة الأسباب التي تدعو بعض العملاء إلى عدم السداد في مواعيد الاستحقاق المحددة إلى تقسيم هؤلاء العملاء إلى مجموعات بحيث تخصص لكل منها طريقة خاصة في المعاملة من ناحية الائتمان والتحصيل .

ويمكن تقسيم العملاء من هذه الناحية إلى المجموعات الآتية :

١ — العملاء الذين يخطئون في فهم شروط البيع ، وهذه الفئة لا تثير أي مشكلة لتحصيل الديون، فبمجرد شرح الأمر لهم يقومون بالسداد فوراً .

٢ — العملاء الذين يتأخرون بسبب إهمال البائع في المطالبة لسوء تنظيم عملية التحصيل وكل ما يلزم في هذه الحالة تذكير العميل باستحقاق موعد السداد .

٣ — العملاء الذين يهملون في سداد ما عليهم بسبب صغر قيمة المستحق عليهم ، ويفضلون الانتظار لحين حلول قسط آخر ودفع قيمة القسطين مرة واحدة .

٤ — العملاء الذين يتأخرون بسبب ظروف طارئة كسوء حالة المحصول مثلا ، وفي هذه الحالة لابد من أخذ هذه الظروف في الاعتبار والانتظار حتى يتمكن العميل من السداد .

٥ — العملاء المتعودون على التأخير بسبب سوء أحوالهم المالية ، مثل حالة التاجر الذى يسحب أموالا كثيرة من محله للانفاق على مصروفاته الخاصة ، وفى هذه الحالة لابد من اتباع سياسة حازمة حتى ولو أدى الأمر إلى فقد هذا العميل بصفة نهائية .

٦ — العملاء الذين يراوغون فى السداد حتى يمكنهم استعمال النقود المستحقة عليهم فى أعمالهم الخاصة .

٧ — العملاء الذين يقعون فى إعسار مالى ، وطبيعى أنه ليس أمام المشروع من خيار سوى اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على أمواله .

مراقبة مواعيد الاستحقاق :

هنالك عدة طرق لتصنيف حسابات العملاء بحسب مواعيد الاستحقاق وتوجد فى محلات الأدوات المكتبية أدوات وأنظمة خاصة للحفظ تساعد فى مراقبة مواعيد الاستحقاق .

حماية مصلحة البائع :

نظم القانون رقم ١٠٠ لسنة ١٩٥٧ فى شأن بعض البيوع التجارية ، وكذلك اللائحة التنفيذية له وقرارى وزير الاقتصاد رقمى ٢٠٩ ، ٢١٢ لسنة ١٩٥٧ طريقة حماية البائع من خطر تصرف المشترى فى السلعة التى يحصل عليها بالتقسيط .

وبالرغم من أن للبائع حق امتياز ، وبالرغم مما كان يلجأ إليه البائعون بالتقسيط من النص فى العقد على احتفاظ البائع بالملكية إلى حين تمام السداد ، أو من تصوير العقد بأنه إيجار ينقلب بيعاً عند سداد جميع الأقساط ، فإن كل هذه الضمانات لا تجدى شيئاً فى حالة إقدام المشترى على التصرف فى السلعة

قبل سداد الأقساط إلى شخص آخر حسن النية ، لأن القاعدة القانونية (الحيازة فى المنقول سند الملكية) تفقد البائع حق الامتياز أو الاسترداد .

ولذلك فقد نص المشروع فى القانون المذكور بأنه يحظر على المشترى بدون إذن سابق من البائع أن يتصرف بأى نوع من أنواع التصرفات فى السلعة موضوع التقسيط قبل الوفاء بثمنها وإلا تعرض لجزاء جنائى هو الحبس مدة لاتزيد على ثلاثة أشهر وغرامة لاتجاوز ١٠٠ جنيه أو إحدى هاتين العقوبتين (مادة ٤٢ ، ومادة ٤٥) .

خسائر الديون المعدومة :

مهما اتخذ البائع من احتياطات لحماية دينه فلن يكون لها أية قيمة فى حالة إعسار المشترى وإفلاسه .

ولهذا فإن جميع المشروعات التى تبيع بالأجل تحتاط للأمر عن طريق تخصيص مبلغ سنوى من الأرباح « احتياطى الديون المعدومة » وتحتسب قيمة هذا الاحتياطى من واقع خبرة وتجارب المشروع السابقة ، وعلى ذلك فهذا الاحتياطى يغطى خسائر الديون المعدومة العادية .

ولكن ليس أمام المشروع من سبيل إلى تغطية خسائر الديون المعدومة الاستثنائية ، وقد ظهر نوع من التأمين Credit Insurance لعلاج مثل هذا الموقف فى الولايات المتحدة حيث توجد بها شركتان تقومان بالتأمين ضد هذه الخسائر وهما :

١ — American Credit Indemnity Company

٢ — London Guarantee and Accident Co. Ltd.

وتقوم هاتان الشركتان بالتأمين ضد خسائر الديون المعدومة الاستثنائية .

ويقتصر هذا النوع من التأمين على الخسائر التى يتعرض لها المنتجون وتجار الجملة ولكنه لا يؤمن شيئاً لتجار القطاعى ، وبعبارة أخرى فإنه يقتصر على الائتمان التجارى ولا يدخل ضمنه الائتمان الاستهلاكى .

مشكلة البيع بالتقسيط فى الجمهورية العربية المتحدة :

تواجه المؤسسات التى تبيع بالتقسيط فى الجمهورية العربية المتحدة عدداً من المشاكل من أهمها مشكلة المناقشة الموجودة بين هذه المؤسسات ، وهذه مشكلة تسويقية ، كما تواجه مشكلات مالية فى مقدمتها مشكلة التمويل ومشكلة أخطار الديون المعدومة .

وفيما يتعلق بمشكلة التمويل فإن هذه المشكلة تبدأ أول ماتبدأ بعدم كفاية الأموال المستثمرة فى المشروع من مبدئه . وعلاجاً لهذه الحالة نص القانون ١٠٠ لسنة ١٩٥٧ على ألا يقل رأس مال من يزاول عمليات البيع بالتقسيط عن ٥٠٠ جنيه وأن تزيد أصوله على خصومه فى أى وقت بمقدار لا يقل عن هذا المبلغ .

وتأتى بعد ذلك مسألة تمويل العمليات الجارية فنجد أن مشروعات البيع بالتقسيط طالما أنها تبيع بالتقسيط فهى تحتاج إلى تمويل قصير الأجل ليسد احتياجاتها المتغيرة من فترة لأخرى ، ولاشك أن الائتمان التجارى أى شراء البضائع بالأجل يعتبر من أحسن الوسائل التى تمد هذه المؤسسات بجزء من احتياجاتها التمويلية ، ولا تلاقى هذه المؤسسات صعوبة فى الشراء بالأجل وذلك بصفة عامة .

أما المصدر الثانى للتمويل القصير الأجل ونقصد به البنوك التجارية فهو يحتاج إلى إيضاح ، ونجد أن البنوك التجارية فى الجمهورية العربية المتحدة

مازالت سائرة على سياستها التقليدية المتحفظة والتى تقضى بعدم الدخول فى ميدان الائتمان الاستهلاكى ، وترفض البنوك التجارية خصم المستندات الإذنية المحررة على المستهلكين أو قبولها كضمان لقروض لمؤسسات التقسيط ، وقد لجأت بعض المؤسسات إلى الحصول على بوليصة ضمان من بعض شركات التأمين وتقديم هذه البوليصة والسندات الإذنية إلى البنوك كتأمين للقروض التى تحصل عليها ، ولكن لاتستطيع كل المؤسسات البيع بالتقسيط والحصول على هذه التسهيلات من شركات التأمين .

ولقد واجهت المؤسسات الأمريكية هذه المشكلة فى أول عهدها بنظام التقسيط وكان أن ظهر نوع متخصص من المؤسسات المالية يسمى شركات التمويل Financing Companies لتمويل عمليات البيع بالتقسيط عن طريق خصم السندات الإذنية المحررة على المستهلكين لمؤسسات البيع بالتقسيط كما تقوم بعض شركات التمويل بإقراض المستهلك مباشرة وتعتبر شركة Household-Finance Co. من أكبر شركات التمويل الأمريكية ، كما قام بعض المنتجين الأمريكيين بإنشاء شركات تمويل خاصة لتمويل مبيعات سلعهم فقط وذلك مثل شركة General Motors Acceptant التى أنشأتها شركة جنرال موتورز لمساعدة موزعى سيارات جنرال موتورز فى تمويل مبيعاتهم الآجلة .

كما أن البنوك الامريكية بدأت تخرج عن نشاطها التقليدى وأنشأ عدد كبير منها إدارة للائتمان الاستهلاكى بها وذلك لتمويل عمليات البيع بالتقسيط .

وتظهر مشكلة التمويل من ناحية أخرى وهى سوء الإدارة المالية ويمكن إرجاع أوجه الضعف فى هذه الناحية إلى ثلاث نقط أساسية وهى :

١ — عدم كفاية الاستعلام .

٢ — عدم كفاية نظام التحصيل .

٣ — عدم اتباع نظام الميزانيات التقديرية النقدية .

وسوف نناقش النقطتين الأولتين فيما بعد ، أما بخصوص الميزانية التقديرية النقدية فيبدو أن غالبية المشرفين على إدارة مؤسسات القطاعى بالجمهورية العربية المتحدة لا يقدرون مزايا اتباع نظام الميزانية التقديرية النقدية إما لجهلهم به وإما لعدم إيمانهم بجدواه ، الأمر الذى يعرض هذه المؤسسات لهزات عنيفة عندما تستحق عليهم كمبيالات للسداد ، وكثيراً ما يؤدى ذلك إلى تساهلهم فى شروط البيع الموضوعة سواء من ناحية قيمة الدفعة الأولى أو عدد الأقساط أو ثمن البيع نفسه وتصل بهم الحالة أحياناً إلى البيع بسعر التكلفة أو أعلى قليلا .

مشكلة التعرض لاخطاء الديون المعدومة :

لاشك أن السماح للعملاء بالشراء بالتقسيط تساعد لدرجة كبيرة على زيادة مبيعات المؤسسات المختلفة ولكن زيادة المبيعات الناتجة من البيع بالتقسيط لن يكون لها أى فائدة إذا كانت المؤسسة لن تتمكن من تحصيل جزء من الديون التى على المشترين يعادل مجمل الربح الناشىء من هذه الزيادة فى المبيعات .

ومن الطبيعى أن نتوقع من مدير البيع فى أى مؤسسة رغبة أكيدة فى زيادة المبيعات فهى القياس الوحيد فى نظره لإظهار مجهوداته ، كما أنه فى معظم الأحيان يتقاضى عمولة على المبيعات ، وهذا من شأنه أن يغريه على البيع بالتقسيط لأفراد من ذوى الذمة المالية ، ولهذا فمن المفضل عدم وضع سلطة السماح بالبيع بالتقسيط فى يد مدير البيع .

هذه أولى نقط الضعف التى تعرض المؤسسات لمخاطر الديون المعدومة وقد وجد الكاتب بعض المؤسسات التى تبيع السلع المعمرة بالتقسيط تعطى لمديرى فروع البيع بها سلطة اعتماد الائتمان الممنوح لعملائها .

وإذا لم يكن من الممكن تقييد سلطة مديرى البيع من ناحية السماح بالتقسيط فعلى الأقل يلزم أن تكون لدى المؤسسات مجموعة من القواعد المكتوبة التى تساعدهم على معرفة درجة الثقة التى يعطونها لعملائهم على أن يرجع لسلطة أعلى لاعتماد الحالات التى لا تشملها هذه القواعد ، وتعرف هذه القواعد بال Three C's فى الولايات المتحدة والسابق الإشارة إليها .

وقد حاول الكاتب مع إدارة إحدى المؤسسات التى تبيع السلع المعمرة بالتقسيط وضع مجموعة من القواعد البسيطة التى يمكن الاسترشاد بها فى منح الائتمان للمشترين وذلك على ضوء تجارب المؤسسات السابقة وأمكن الوصول إلى أنه يمكن الاطمئنان إلى الفئات التالية فى حالة البيع بالتقسيط وهى :

١ — رجال الدين .

٢ — الأطباء .

٣ — المهندسين .

٤ — أساتذة الجامعة .

٥ — القضاة والمستشارين وأعضاء النيابة ومجلس الدولة .

٦ — كبار موظفى الحكومة ممن تزيد مرتباتهم على ٤٠ جنيها بشرط اقتران توقيعاتهم بتوقيع زوجاتهم .

٧ — التجار ممن تزيد موجودات محالهم على أربعة أمثال قيمة الصفقة مع ضرورة وجود سجل تجارى .

٨ — موظفى الشركات والبنوك بشرط أن يكونوا مضمونين بزملاء لهم أو بضمان زوجاتهم ويكون لهم مدة خدمة لا تقل عن سنة وألا يقل مرتبه عن عشرين جنيها فى الشهر .

٩ — ضباط الجيش بشرط ضمـــانة أى شخص من الأشخاص المبينين أعلاه .

١٠ — أى شخص إذا كان مضموناً بواحد من الفئات السابقة .

ومن الطبيعى أن تقوم كل مؤسسة بالاستعلام عن المشترين المتقدمين لها للشراء بالتقسيط للتأكد من مدى توفر عناصر الثقة الثلاثة السابق بيانها فيهم ، وهنا تواجه المؤسسة مشكلة المصادر التى يمكن الاستعلام منها عن العميل وتعتمد المؤسسات بالجمهورية العربية المتحدة على جهازها الخاص للاستعلام ، ولا توجد لدينا هيئات الاستعلام المتخصصة الموجودة فى الولايات المتحدة التى تقوم فكرتها على تعاون تجار التجزئة بالمنطقة مع بعضهم البعض .

ولا نكون مبالغين إذا قلنا إن مؤسسات التجزئة المصرية فى حاجة إلى التعاون فى ميدان الاستعلام أكثر من حاجة المؤسسات الأمريكية لهذا الموضوع وربما يكون من المصلحة لو تبنت الغرفة التجارية هذه الفكرة .

ولسنا ننكر أنه يوجد نوع من التعاون بين بعض المؤسسات ولكن للأسف الشديد قد تبين للكاتب أن بعض المؤسسات تتعمد إعطاء بيانات غير صحيحة ومضللة للمؤسسات الأخرى التى تحاول أن تستعلم منها عن حالة العملاء حتى ولو كان قد ثبت للمؤسسة الأولى أن العميل من النوع المراوغ المماطل .

والنقطة الثالثة المتعلقة بتعرض المؤسسة لأخطار الديون المعدومة هى

مدى كفاءة نظام التحصيل بالمؤسسات التى تبيع بالتقسيط ولا شك أن كفاءة جهاز التحصيل تقلل من أخطار الديون المعدومة لدرجة كبيرة كما تقلل من قيمة الديون المتأخرة للمؤسسة لدى العملاء ، ويتوقف النظام الجيد للتحصيل على ثلاثة عناصر ، هى : (١) الإلمام بأسباب تأخير العملاء عند الدفع (٢) وضع نظام لتسجيل الإجراءات التى بذلت للتحصيل (٣) الإلمام بفن وأساليب التحصيل .

والواقع أن كفاءة نظامى الاستعلام والتحصيل على جانب كبير من الأهمية لأن الحماية التى يوفرها المشرع للبائع بالتقسيط حماية محدودة كما سيأتى فيما بعد ، كما أن إجراءات التقاضى مطولة ومعقدة وهى تستغرق فى المتوسط مدة تتراوح بين عام وعام ونصف وهى مدة طويلة بالنسبة لظروف التاجر .

أما بخصوص الحماية التى وضعها المشروع للبائع فالواقع أن المشرع بالجمهورية العربية المتحدة لم يغفل هذه الناحية . فبالإضافة إلى القواعد العامة التى وردت فى القانون المدنى عن البيوع وتنظيم العلاقة بين البائع والمشترى فقد أصدر المشرع القانون رقم ١٠٠ لسنة ١٩٥٧ فى شأن بعض البيوع التجارية ومن ضمنها البيع بالتقسيط .

وبالرغم من أن للبائع حق امتياز وبالرغم مما كان يلجأ إليه البائعون بالتقسيط من النص فى العقد على احتفاظ البائع بالملكية إلى حين تمام السداد أو تصوير العقد بأنه إيجار ينقلب بيعا عند سداد جميع الأقساط فإن كل هذه الضمانات لاتجدى شيئا فى حالة إقدام المشترى على التصرف فى السلعة قبل سداد الأقساط إلى شخص آخر حسن النية لأن القاعدة القانونية (الحيازة فى المنقول سند الملكية) تفقد البائع حق الامتياز أو الاسترداد ، ولذلك فقد حظر المشرع القانون ١٠٠ لسنة ١٩٥٧ على المشترى بدون إذن سابق من البائع أن يتصرف بأى نوع من أنواع التصرفات فى السلعة موضوع التقسيط قبل الوفاء بثمنها

وإلا تعرض لجزاء جنائى هو الحبس لمدة لا تزيد على ثلاثة أشهر وغرامة لا تجاوز ١٠٠ جنيه أو إحدى هاتين العقوبتين .

والواقع أن العقوبة الجنائية لا يمكن اعتبارها إجراء مفيداً لحماية مصلحة البائع ، فتوقيع هذه العقوبة لا يفيد البائع كثيراً بقدر ما يفيده عدم ضياع حقوقه المدنية قبل المشترى وكان بوسع المشرع أن يبتدع وسيلة أخرى توفر حماية حقيقية لحقوق البائع بالتقسيط ، كأن يخلق نظاماً لرهن المنقول رهناً غير حيازى مع وضع نظام للإشهار يتكفل بحماية الغير .

وحماية للبائع من تصرف المشترى فى السلعة التى اشتراها شخص حسن النية فقد أنشأ المشرع فى معظم الولايات بالولايات المتحدة نظاماً لتسجيل وإشهار عمليات البيع بالتقسيط (١) إذا رغب البائع فى ذلك .

ويا حبذا لو أخذ المشرع العربى بهذا النظام خاصة وأن إثبات تبديد المشترى للسلعة عملية صعبة لأن كثيراً من السلع لا تحمل أرقاما مسلسلة مما يسهل تقديم مثيل لها عند التحقيق وحتى إذا كانت هناك نمرة مسلسلة ففى الغالب تكون مثبتة على حلقة معدنية مما يسهل نزعها والادعاء بفقدها ، وبذلك فإن الجزاء الجنائى الذى نص عليه القانون ١٠٠ لسنة ١٩٥٧ يكاد يكون صورياً .

كما أن هناك نقطة أخرى جديرة باهتمام المشرع وتفيد كثيراً فى حماية البائع بالتقسيط ، وهى أنه بينما يجوز الحجز على مرتب المشترى إذا كان من موظفى الشركات على أن يكون ذلك فى حدود الربع بعد الثلاثة الجنيهات الأولى نجد أنه لا يجوز الحجز على مرتب المشترى إذا كان من موظفى الحكومة إلا وفاء لدين حكومى أو دين نفقة ، وحتى فى حالة موظفى الشركات

---

(١) Ettinger, Richard & Golieb, Davin, Credit & Collections New York, Printice Hall, 1949, p. 219.

قد لا يستطيع البائع التنفيذ على مرتب الموظف فى الحدود القانونية إذا زاحمه فى ذلك دين نفقة يستغرق ربع المرتب بعد الثلاثة الجنيهات الأولى، وقد يعمد المشترى سيء النية إلى دفع زوجته لاستصدار حكم نفقة عليه يستغرق المقدار الجائز الحجز عليه وبذلك لا يستطيع البائع الحصول على حقه .

ولعل العدل يقضى بالمساواة فى المعاملة بين موظفى الحكومة وموظفى الشركات من ناحية إمكان حجز البائع على المرتب لاستيفاء حقه ، كما أن المشرع يهيىء للبائع بالتقسيط قدراً كبيراً من الحماية إذا أباح للبائع الحق فى اقتسام الجزء المحجوز عليه من المرتب مع صاحب دين النفقة .

وهناك اقتراح آخر للمشرع من أجل حماية البائع بالتقسيط وهو اعتبار البائع دائن ممتاز بالنسبة لكل ما يوجد بمنزل العميل عند الحجز ، وبعبارة أخرى معاملته مثل المؤجر حين مطالبته بالإيجار المتأخر فلا يجوز ادعاء ملكية المنقولات الموجودة داخل الشقة لغير المستأجر حتى ولو ثبت ذلك بالطريق القطعى الرسمى .

تنظيم الائتمان الاستهلاكى[1]

بالجمهورية العربية المتحدة

زادت أهمية الائتمان الاستهلاكى فى السنين الأخيرة بدرجة كبيرة ، ولولا التسهيلات التى تقدمها مؤسسات القطاعى للمستهلك لما أمكن لكثير من الأفراد الحصول على عدد كبير من السلع وذلك مثل الثلاجات وأجهزة المطبخ والسيارات .

فمثلا نجد أن هنالك عدد من السلع المعمرة التى بدأ إنتاجها يظهر فى بلادنا خلال السنوات الأخيرة وذلك مثل الثلاجات الكهربائية التى بدأ إنتاجها يظهر فى عام ١٩٥٥ متزايداً عاما بعد عام حيث قفز من ١٠٠٠ وحدة فى ذلك العام إلى ٣٧٫٠٠٠ ثلاجة فى عام ١٩٦٤ [2]، ومثل الغسالات الكهربائية التى قفز إنتاجها من ١٠٠٠ غسالة فى عام ١٩٥٨ إلى ١٥٫٠٠٠ فى عام ١٩٦٤ ، ومثل أجهزة الراديو (عادية وترانزستور) الذى بدأ انتاجها فى عام ١٩٥٨ بحوالى ٨٫٠٠٠ جهاز وبلغ الإنتاج فى ١٩٦٤ حوالى ٢٣٢٫٠٠٠ جهاز .

أما فى مجال الصناعات الهندسية فنجد انتاج أفران البوتاجاز يبدأ فى عام ١٩٥٨ بحوالى ٣٠٠٠ جهاز ليصل إلى ٨١٫٠٠٠ جهاز فى عام ١٩٦٤ ، أما سخانات البوتاجاز فقد بدأ انتاجها فى عام ١٩٦١ بحوالى ١٠٥٠ جهاز ووصل الى ١٨٤١٢ جهاز فى عام ١٩٦٤ ، ونجد إنتاج سيارات الركوب يظهر فى عام ١٩٦١ ويبدأ بـ ٣٦٧ سيارة لتصل فى عام ١٩٦٤ إلى ٤٦٩٦ سيارة.

---

(١) بحث منشور للمؤلف ، مجلة الجامعة والادارة والتأمين ـ العدد الرابع ١٩٦٥ ـ السنة الثالثة .

(٢) الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ، الكتاب السنوى للاحصاءات العامة ، ١٩٥٢ ـ ١٩٦٤ .

وأن انتاج الدراجات بدأ فى عام ١٩٦١ بعدد ١٣٨٩٦ دراجة ليصل الى ٤٥٠٨١ دراجة فى عام ١٩٦٤ ، ونجد أن انتاج ماكينات الخياطة يبدأ بعدد ٤٦٤١ ماكينة فى عام ١٩٦١ ليصبح ١١٥٠٠ ماكينة فى عام ١٩٦٤ .

والمعروف أن ثمن الوحدة من هذه السلع مرتفع نسبياً مما يتعذر على قدر كبير من المستهلكين الشراء بالنقد لولا التسهيلات الائتمانيـــة التى تمنح لهم .

ولسنا فى حاجة إلى بيان مستوى دخل الأفراد فى بلادنا فبالرغم من الجهود التى تبذلها الدولة لمضاعفة الدخل القومى عن طريق خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية فإن مستوى الدخل مازال محدوداً مما يزيد من أهمية منح الائتمان الاستهلاكى .

كذلك نلاحظ أن الكثير من المواد الأساسية فى مجال الغذاء والكساء تخضع للأسعار الجبرية او تحدد لها نسب ربح بواسطة السلطات الحكومية بحيث تقل الفروق بين أسعار أصناف السلع الواحدة للمستهلك ، ويؤدى ذلك بالتالى الى استخدام الائتمان الاستهلاكى كوسيلة لزيادة مبيعات مؤسسات التجزئة .

ولقد أدت هذه العوامل إلى زيادة استخدام الائتمان الاستهلاكى فى مصر بدرجة كبيرة ، وعلى سبيل المثال نجد أن محلات عمر افندى التابعة للمؤسسة المصرية التعاونية الاستهلاكية تزيد فيها نسبة المبيعات الآجلة على ٦٣٪ من إجمالى المبيعات فى الثلاث السنوات الأخيرة وذلك على النحو التالى[1] .

السنة	إجمالى المبيعات	المبيعات الآجلة	النسبة المئوية
	جنيه	جنيه	٪
١٩٦١	٦٫٣٤١٫٩٤٤	٤٫٠٦٨٫٤٧٨	٦٤٫٢
٦٢/١٩٦٣	١٠٫٨٦٣٫٥١١	٧٫٦١٨٫٦٨٥	٧٠٫٣
٦٣/١٩٦٤	١١٫٨٧٠٫٥٧٥	٧٫٥٦٧٫٢٧١	٦٣٫٨

(١) محلات عمر أفندى ، تقرير مجلس الادارة عن السنة المالية المنتهية فى ٣٠ يونية ١٩٦٤ .

وإذا انتقلنا إلى المحلات التابعة للمؤسسة المصرية الاستهلاكية العامة نجد الأمثلة الآتية بالنسبة للسنة المالية ٦٣/١٩٦٤ فى مبيعات التجزئة [1] .

الشركة	نقـــدى	آجل
بيع المصنوعات	٤ر٠٥٠ر٣٥٢	٤ر٣٦٤ر٦٧٧
جاتنيـــو	٤٨٨ر٤٥٦	٤٦٠ر٩٣٣
شمـــلا	٥٣٥ر٣٥٧	١٥٥ر٢٤٢
بـــنزايون	٣ر١٢٧ر٩٩٢	١ر٤٤٣ر١٩٦
الطرابيشى	٧٠٥ر٣٦١	٤٨٥ر٦٥٨
صيدناوى	١ر٣٤١ر١٦٨	٦٩٣ر٩٩٤
هـانو	٣ر١٢٨ر٨٥٠	١٣٠ر٣٦٨
الصالون الأخضر	٢ر١٤٧ر٨٨٠	٢٠٥ر١٢٠
افرينـــو	٥٦٢ر٩٤٣	٨٨ر١٣٤
شيكوريل	١ر٢٨٥ر٣٠٩	١٩٢ر٩٩١
واتـكو	٢٦٣ر٠٠٠	٢٩٧ر٠٠٠
	١٧ر٦٣٥ر٦٦٨	٨ر٥١٥ر٣١٢

وواضح من الأرقام السابقة أن المبيعات الآجلة للمستهلكين فى هذه المحلات تصل إلى ما يقرب من ٥٠ ./· من قيمة المبيعات الكلية فى بعض الحالات مثل شركة بيع المصنوعات ومحلات جاتينيو ومحلات واتـكو.

ولقد ثار الجدل فى الأيام الأخيرة حول استخدام الائتمان الاستهلاكى كوسيلة من وسائل زيادة المبيعات وعلاقة ذلك بالزيادة المضطرة فى معدل الاستهلاك بالبلاد والتى تهدد خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، فلقد لاحظ البعض تزايد معدلات الاستهلاك المحلى لبعض السلع وزيادة معدل

(١) المصدر : المؤسسة المصرية الاستهلاكية العامة .

الاستهلاك بصفة عامة ، فبالنسبة لبعض السلع[1] نجد أن استهلاك الثلاجات قد زاد بنسبة ٦٨٢ ٪ فى السنة الرابعة للخطة عن سنة الأساس ، كما زاد استهلاك أجهزة البوتاجاز بنسبة تبلغ حوالى ٣٠٨ ٪ فى السنة الرابعة عن سنة الأساس ، وزاد استهلاك الراديوهات بمقدار ١٧٥ ٪ فى السنة الرابعة عن سنة الاساس .

وفى المجموع فإن نسبة الزيادة فى الاستهلاك عن السنة السابقة كانت ٧ر٢ ٪ ، ٨ر٩ ٪ ، ٦ر٧ ٪ ، ٦ر٣ ٪ فى السنوات الخطة الأربع الاولى وذلك مقابل زيادة فى الدخل القومى بمقدار ٨ر٥ ٪ ، ٦ر٣ ٪ ، ١ر٩ ٪ ، ٩ر٧ ٪ فى نفس السنوات .

وليس من شك فى أن زيادة الاستهلاك ترجع إلى عدد من العوامل المختلفة مثل الزيادة فى العمالة ، والعدالة فى توزيع الدخل ، وزيادة الخدمات المجانية التى تقدمها الدولة للمواطنين .

ولكن أيضا ليس هنالك خلاف على أن الائتمان الاستهلاكى هو عامل إضافى لتلك العوامل التى تؤدى إلى زيادة الاستهلاك .

وعلى ذلك فإن البعض يرى منع الائتمان الاستهلاكى للتحكم فى معدل الزيادة فى الاستهلاك حتى يمكن أن نوفر المدخرات اللازمة لتمويل خطة التنمية ، وذلك تطبيقاً لما أسماه الميثاق بالمعادلة الصعبة ، وهى كيف يمكن أن نزيد الإنتاج وفى نفس الوقت نزيد الاستهلاك فى السلع والخدمات ، هذا مع استمرار التزايد فى المدخرات من أجل الاستثمارات الجديدة .

على أنه يجدر بنا قبل أن نوافق أو لا نوافق على هذا الرأى أن نعمل على حصر مزايا وعيوب الائتمان الاستهلاكى .

---

(١) وزارة التخطيط ، التقرير المبدىء عن متابعة تنفيذ الخطة فى السنة الرابعة ١٩٦٤/٦٣ .

فإذا بدأنا بالمزايا[1] نجد أن الائتمان الاستهلاكى بالاضافة إلى زيادة مبيعات المشروع فإنه يجعل من المشترى عميلا دائما للمشروع ، وكذلك فإن البيع الآجل يساعد على استقرار مبيعات المشروع، ذلك لان العملاء الذين يشترون بالنقد يشترون مايلزمهم عند توفير النقود لديهم . أما العملاء الذين يشترون بالآجل فإنهم يقومون بالشراء عندما يحتاجون الى السلع ،وبالنسبة للمواطنين فليس من شك أن الائتمان الاستهلاكى يوفر لهم الاستمتاع بالسلع حتى ولولم يكن لديهم إلا قدراً محدوداً من ثمنها ، وهذا بلاشك أفضل من الانتظار الفترة التى يقوم الشخص خلالها بادخار قيمة السلعة وهو نفس الوقت محروم من الاستمتاع بها .

غير أنه من ناحية أخرى فإن بعض الناس يعيبون على البيع الآجل تشجيعه للأفراد على الإسراف فى الشراء ، وذلك بشراء سلع قد لايحتاجون إليها فعلا ، كذلك فقد لوحظ أن بعض ذوى الدخل المحدود يقعون فى براثن بعض المرابين الذين يتفقون معهم على شراء سلع معينة بالآجل ثم يقومون بشرائها منهم بعد ذلك نقداً وبثمن بخس ، وهم بذلك يستغلون حاجة هؤلاء الأفراد من ذوى الدخل المحدود الى بعض النقود ويحملونهم ما لا يطيقون مما يؤدى الى زيادة ارتباك هؤلاء الأفراد من الناحية المالية .

كذلك قد يعاب على البيع الآجل زيادة تكاليف المشروع بسبب ماينفقه من مصروفات إضافية فى عملية الائتمان الاستهلاكى يقوم بإضافتها الى سعر البيع فيتحملها المستهلك فى النهاية .

وهنا لا بد لنا أن نفرق بين نوعين من السلع . وهى السلع الضرورية والسلع الغير ضرورية ، فبالنسبة للنوع الأول مثل الملابس،مثلا نجد أنه قد يصعب على رب الأسرة والتى يبلغ متوسطها فى بلادنا حوالى ٥ أشخاص

---

(١) دكتور حسن توفيق ادارة المبيعات ص ٣٥٤

من شراء احتياجاتها من هذه السلع نقداً ، خاصة فى مواسم افتتاح الدراسة أو وقت الأعياد . وهنا فإن المنطق يقتضى عدم حرمان المواطنين فى هذه الحالة من التسهيلات الائتمانية .

أما حالة السلع الأخرى مثل السلع المعمرة بصفة عامة فقد يكون من المفيد وضع قيود شديدة على استخدام الائتمان الاستهلاكى فى هذه الحالة بحيث لا يشترى هذه السلع إلا الشخص الذى يحتاج فعلا ، أما الشخص الذى ينظر إلى هذه السلع نظرة السلع الكمالية فإن هذه القيود الشديدة سوف تضطره الى تأجيل شرائها ، وفى هذا الصدد نقترح زيادة الدفعة الأولى التى يدفعها المشترى وكذلك تقليل مدة السداد مع تكبير قيمة الدفعة الدورية ، وينظم القانون ١٠٠ لسنة ١٩٥٧ عملية البيع بالتقسيط وتوجب المادة ٢٧ منه على أن يستوفى البائع بالتقسيط من المشترى ٢٠٪ على الأقل من قيمة السلعة المباعة نقداً ، كما تضع حداً أدنى للقسط هو جنيه شهريا وحداً أقصى لمدة تقسيط المتبقى من الثمن هو سنتان من تاريخ عقد البيع ، ويقتضى الأمر تشديد هذه القيود كلها .

كذلك فإن القانون يبيح لوزير الاقتصاد (وزير التموين الآن) إصدار قرار بتعديل مدة شروط التقسيط أو استثناء بعض الأشياء من هذا القانون . وقد صدر قرار وزير الاقتصاد رقم ٢٧٧ لسنة ١٩٥٩ الذى يجيز تقسيط المتبقى من ثمن بيع السيارات على خمس سنوات والذى يجيز أيضا تحقيق الدفعة الأولى فى حالة بيع الثلاجات الكهربائية والأثاثات المعدنية المصنوعة محليا إلى ١٠٪ من الثمن ، ويقتضى الأمر إلغاء هذا الاستثناء فوراً .

كذلك من الاقتراحات التى يمكن أن نقدمها فى هذا الصدد وضع قيود شديدة على التسهيلات الائتمانية التى تمنحها الشركات المنتجة والهيئات المعروفة لتمويل بيع مثل هذه السلع الغير ضرورية .

وفضلا عما تقدم فيجب علينا أن ننظر إلى موضوع الائتمان الاستهلاكى من زاوية أخرى ، وهى مستوى الائتمان الموجود بالبلد ، وليس من شك أن الائتمان الاستهلاكى يزيد من القوة الشرائية الموجودة فى أيدى المواطنين ، وفى مثل هذه الفترة وهى فترة التنمية الاقتصادية حيث تكون السلع المتاحة للناس أقل من الطلب عليها فان ذلك يؤدى إلى الضغط على الأسعار وزيادة مشكلة التضخم التى تتعرض لها البلاد النامية فى المراحل الأولى للتنمية ، وهنا نلاحظ أن الوزارة التى تشرف على قانون البيع بالتقسيط (القانون ١٠٠ لسنة ١٩٥٧) هى وزارة التموين والتجارة الداخلية وربما يرجع ذلك إلى ما يهدف إليه القانون من حماية لكل من البائع والمستهلك ، غير أنه إذا أضفنا إلى ذلك أثر البيع بالتقسيط كقوة ائتمانية على مستوى الأسعار لتعين علينا أن نطالب بضرورة اشتراك السلطات النقدية فى البلاد وفى مقدمتها البنك المركزى فى الإشراف على هذا القانون وتحديد الاشتراطات المختلفة التى يحددها القانون وذلك حتى يمكن التحكم فى التضخم الذى يظهر على مستوى الأسعار ، وبالإضافة إلى ذلك فإن التسهيلات الائتمانية التى يمنحها الجهاز المصرفى يمكن إقراضها للدولة بدلا من هذه المؤسسات لسد ما يظهر من عجز فى ميزانية الدولة ، ومثل هذا العجز تتعرض له البلاد النامية دائما .

وخلاصة ما تقدم فإن الكاتب لا يرى إلغاء الائتمان الاستهلاكى وبصفة خاصة نظام البيع بالتقسيط بل أنه يرى الاستمرار فيه بالنسبة للسلعة الضرورية التى يحتاج إليها المواطنون من ذوى الدخول المحدودة مع ضرورة إعادة النظر فى القيود المنظمة له وذلك بالاشتراك مع السلطات النقدية بالبلاد .

الباب الثاني عشر

سياسة العلاقات

مع الموزعين والمستهلكين

مقدمة

يتوقف نجاح السياسات البيعية على وجود علاقات طيبة بين المؤسسة وموزعيها ومستهلكيها ، والمقصود بالعلاقات مع الموزعين والمستهلكين العمل المتصل الذى تقوم به إدارة المؤسسة للحصول على ثقتهم ، ويكون ذلك عن طريق الاتصال بهم لمعرفة رغباتهم والعمل على تحقيقها ، وكذلك للالمام بشكواهم ، والعمل على إزالتها ، ومن أهداف العلاقات مع الموزعين والعملاء أيضاً الاتصال بهم لتعريفهم بالمؤسسة وإدارتها والسياسات التى تسير عليها وشرحها حتى لا يساء فهمها ، ولا شك أن وجود علاقات طيبة وثقة متبادلة بين المؤسسة وموزعيها ومستهلكيها يساعد على زيادة مبيعات المؤسسة فى نهاية الأمر .

ويجدر بنا أن نشير هنا إلى ضرورة عدم الخلط بين العلاقات مع الموزعين والمستهلكين وبين الإعلان ، فالإعلان هو النشاط غير الشخصى الذى تقوم به المؤسسة لبيع منتجاتها ، أما العلاقات مع الموزعين كالمستهلكين فهو النشاط الذى تقوم به المؤسسة للاتصال بهم لتوطيد صلاتها بهم والحصول على ثقتهم . وبعبارة أخرى فإن الهدف المباشر من الإعلان هو بيع السلعة، أما الهدف المباشر من نشاط العلاقات فهو الحصول على الثقة ، على أن الإعلان نفسه كثيراً ما يستخدم كوسيلة للاتصال بقصد الحصول على الثقة المطلوبة .

العلاقات مع الموزعين

كثيراً ما نرى الناس يفضلون الشراء من محل معين ويتركون المحل المجاور

له لا لشىء سوى أنهم جربوا هذا المحل أو سمعوا من أصدقائهم عنه وعن الخدمات التى يقدمها لعملائه .

ولهذا فإن للعلاقات مع الموزعين أهمية خاصة للمنشآت التى تبيع سلعها بمساعدة هؤلاء الموزعين ، ولا يقتصر الأمر على أهمية المنشأة التى تقوم بالتوزيع فقط بل يشمل جميع موظفى هذه المنشآت وبصفة خاصة عمال البيع بها ويبذل المنتجون جهدهم للحصول على ثقة الموزعين وموظفيهم وتعاونهم معهم فى تصريف سلعهم ، وبدون هذه الثقة وهذا التعاون يصعب على المنتج الحصول على ثقة جمهور المستهلكين ، ويجب أن تكون نظرة المنتج إلى الموزعين على اعتبار أنهم أعضاء فى أسرة المنشأة مثلهم مثل بقية موظفيه وعماله .

مسئولية العلاقات مع الموزعين :

تقع مسئولية العلاقات مع الموزعين على عاتق قسم البيع أو قسم تنشيط المبيعات فى كثير من المنشآت ، وهى أقسام على اتصال مباشر ودائم بالعملاء ، ولاشك أنهم قادرون على إدارة أعمال العلاقات مع موزعين أكفأ عن غيرهم بيد أنه إذا تعددت أنواع السلع التى تنتجها المنشآت أو إذا تعددت طرق التوزيع التى تتبعها المنشأة فى تصريف سلعها يحسن أن ينشأ قسم خاص لإدارة أعمال العلاقات مع الموزعين من تجار الجملة وتجار التجزئة ، ومن المفضل أن يلحق هذا القسم بقسم العلاقات الرئيسى تنسيقاً للجهود التى تبذل فى هذا السبيل ، ولا تقتصر مسئولية أعمال العلاقات مع الموزعين على قسم البيع والإعلان أو العلاقات العامة . فهناك أقسام لها اتصال مباشر مع الموزعين وتقوم بدور كبير فى تحسين العلاقات مع الموزعين وذلك بتوجيه من القسم الذى تسند إليه هذه المسئولية بصفة أساسية ،

فهناك مثلا قسم الصيانة وهنالك قسم التحصيل وهنالك قسم الشحن . هذه الأقسام يمكنها أن تلعب دوراً إيجابياً فى العلاقات بين المنشأة وموزعيها .

دراسة جهاز التوزيع :

الخطوط الأساسية فى بناء العلاقات الطيبة مع الموزعين تظهر من دراسة حاجات هؤلاء الموزعين والتعرف على رغباتهم وآرائهم والطرق التى يسيرون عليها فى إدارة أعمالهم ، وتعتمد المنشآت على طريقتين فى هذه الدراسة : أولا : دراسة وتحليل سجلات البيع بالمنشأة نفسها ، ويقوم بهذه الدراسة قسم البيع بالمنشأة ، وتبين هذه الدراسة مقدار المبيعات بواسطة طرق التوزيع المختلفة وفى مناطق التوزيع المتعددة وفى الأوقات المختلفة ، كما تبين مبيعات المنشأة للموزعين المختلفين ، والطريقة الثانية هى دراسة السوق ويقوم بها عادة قسم دراسة السوق بالمنشأة ، أو منشأة خارجية متخصصة فى هذه الدراسة بالتعاون مع الموزعين ، وبين هذه الدراسة آراء الموزعين عن المنشأة وما يرغبون فيه خدمات ومساعدات والانتقادات والمتاعب التى يشكون منها ، ومايقترحونه لتحسين منتجات المنشأة وسياستها كما أن هذه الدراسة تساعد المنشأة على وضع الخطط لمساعدة الموزعين فى النواحى المختلفة ، وكذلك فى وضع سياسات التوزيع بصفة عامة .

الخدمات التى تقدمها المنشأة للموزعين :

يقدم الكثير من المنشآت خدمات عديدة لموزعى سلعها لمساعدتهم فى تصريف منتجاتها وفى التغلب على بعض المشاكل التى تواجههم فى عملهم ، والتى يصعب عليهم معالجتها لنقص فى إمكانياتهم الإدارية والمالية. فالغالبية

العظمى من منشآت التوزيع من ذوى الحجم الصغير لا تستطيع استئجار الفنيين فى أعمال الإدارة المختلفة ، من بيع وإعلان وتدريب لموظفيها وغير ذلك ، ولهذا فإن الشركات المنتجة رغبة منها فى مساعدة هؤلاء الموزعين ولقدرتها على استئجار الفنيين المختلفين ، ترسل خبرائها وموظفيها لمنشآت التوزيع المختلفة لدراسة مشاكلها ووضع الخطط المختلفة وتنفيذها تحت أشراف هؤلاء الخبراء ، وليس من شك أن منشآت التوزيع ترغب فى الحصول على هذه الخدمات وتقدرها حق قدرها وتنظر بعين الإكبار والإخلاص إلى الذين يقدمون لها هذه المساعدات ، ويتوقف نوع هذه الخدمات ومداها على طبيعة السلع التى يبيعها المنتج ودرجة أهميتها للموزعين وعلى إمكانيات المنتج نفسه والتعاون بين منتجى السلع وموزعيها . ويمكن القول بأن الخدمات الرئيسية التى يقدمها المنتج إلى موزعيه هى :

١ — المساعدة فى الإعلان عن السلعة وبائعيها .

٢ — المساعدة فى أعمال البيع بالمنشآت الموزعة .

٣ — المساعدة فى خدمات الصيانة .

٤ — المساعدة فى الأعمال الإدارية المختلفة .

الاعلان :

يتولى بعض المنتجين الإعلان عن سلعهم بكافة وسائل الإعلان المختلفة ، وكذلك يعلنون عن محال التوزيع التى تبيع سلعهم ، وبعض المنتجين يترك للموزعين القيام بأعمال الإعلان بالطريقة التى يختارونها ثم يتولون دفع كافة التكاليف وذلك فى حدود مبالغ معينة ، والبعض الآخر لا يقتصر هذه المساعدة المالية فيقوم بالإشراف على الناحية الفنية أيضاً ويضع

تصميمات الإعلانات المختلفة ويرسل خبرائه لتنظيم واجهات المحال ونوافذ المعروضات واليافطات الموضوعة على المحال . كما يرسل إليهم النشرات التصويرية وعينات السلع والهدايا المختلفة لتوزيعها على عملائهم .

البيــع :

يستخدم بعض المنتجين موظفين للبيع يطلق عليهم مندوبو البيع الخاص Missiomary Salesmen ووظيفة هؤلاء الموظفين المرور على محال التوزيع سواء كانت لتجارة الجملة أو القطاعي لا لبيع منتجات منشآتهم ولكن لمساعدة الموزعين فى تصريف هذه السلع وتقديم الاقتراحات لهم لزيادة مبيعاتهم ، كما أنهم يقدمون المساعدة أيضاً فى مسائل اختيار وتعيين وتدريب عمال البيع الذين يعملون بمنشآت التوزيع .

الخدمات والصيانة :

بعض السلع تحتاج إلى خدمات ميكانيكية بعد بيعها ، ولمساعدة منشآت التوزيع يقوم المنتجون بتدريب عمال الصيانة بهذه المنشآت على أعمال الصيانة فى مدارس خاصة بمصانع المنتج . ويتولى التدريب فيها مدرسون متخصصون ، كما يرسل بعض المنتجين مهندسيهم للمرور على ورش الصيانة التابعة لمنشآت التوزيع ومساعدة عمالها فى الكثير من المشاكل الفنية .

الخدمات الادارية :

تشمل الخدمات الإدارية عدداً كبيراً من النواحى الإدارية مثل مشاكل تسعير البضائع ومشاكل عرض البضائع داخل المحل والمسائل المتعلقة بالإضاءة

والتهوية ، وكذلك تنظيم عملية البيع بالأجل للعملاء وكيفية تحصيل الديون ، والخدمات المختلفة التى يقدمها الموزعون لعملائهم مثل توصيل البضاعة إلى محال المشترى وتوفير أماكن الانتظار لسياراتهم وغيرها .

سياسة العلاقات مع الموزعين وأغراضها :

تتوقف سياسة العلاقات مع الموزعين على وضع سياسة تسويقية جيدة واضحة تتناول المشاكل التسويقية المختلفة من تحديد الأسعار والخصومات التى تعطى للموزعين وتقسيم مناطق البيع وشروط الدفع وتكاليف النقل وضماناته ، وكذلك سياسة الإعلان والبيع وغيرها من المشاكل المختلفة ، ويجب أن يكون واضحا أن هذه السياسة ترمى إلى مساعدة الموزعين فى تصريف سلع المنشأة وتوفير قدر مناسب من الأرباح لهم .

ونورد فيما يلى مثالا عن سياسة التوزيع لإحدى الشركات الأمريكية :

١ — تحقيق سياسة التوزيع بواسطة عدد من الموزعين الممتازين .

٢ — حفظ جودة السلع عن طريق وضع مواصفات دقيقة للسلع والتأكد من مطابقتها لهذه المواصفات .

٣ — عمل الأبحاث المستمرة لتحسين السلع الحالية وابتكار سلع أخرى .

٤ — بذل الجهود لمساعدة الموزعين .

٥ — تحقيق مناسب من الأرباح لجميع الموزعين من بيع سلع الشركة .

وطبقا للسياسة التسويقية توضع سياسة العلاقات مع الموزعين وتحدد أهداف هذه السياسة حتى يعمل الجميع على الوصول إليها وتحقيقها .

وبطبيعة الحال تتوقف الأصناف التى تحددها المنشأة على عدد الموزعين ونوعهم وعلى طبيعة السلعة وطرق التسويق التى تختارها المنشأة ، ونورد فيما يلى أهم أهداف العلاقات مع الموزعين بصفة عامة :

١ — معرفة آراء الموزعين نحو المنشأة .

٢ — كسب ثقة الموزعين وإحلال التفاهم محل التشاحن .

٣ — الاحتفاظ بالموزعين الحاليين وتقويتهم .

٤ — مساعدة الموزعين فى مجهوداتهم لتصريف سلع المنشأة .

٥ — مساعدة الموزعين فى حل مشاكلهم .

٦ — مساعدة الموزعين فى إرضاء المستهلكين وتحقيق رغباتهم .

٧ — زيادة معلومات الموزعين عن السلعة وعن المنشأة وإدارتها وسياستها .

٨ — وضع سياسات إدارية جيدة للمنشأة تأخذ فى اعتبارها مصلحة الموزعين والمستهلكين .

٩ — مساعدة الموزعين فى تحسين علاقاتهم بالمجتمع .

ماذا يريد الموزعين معرفته :

يرغب الموزعون فى معرفة الكثير عن الشركات المنتجة وسياستها الإدارية وبصفة خاصة سياسة التسويق ، كذلك يرغبون فى معرفة الكثير عن السلع التى يبيعونها وطرق صنعها والمواد الأولية المصنوعة منها ، كما يرغبون فى معرفة الجهود التى تبذلها الشركات المنتجة فى تحسين مستوى منتجاتها .

والواقع أن الموزع يهمه جداً أن يلم بكل هذه المعلومات لسبب بسيط هو أنه يحتاج إلى أغلبيتها فى حديثه مع عملائه ، ويستعملها كنقط بيعية يحاول أن يقنع العميل بواسطتها على إتمام عملية الشراء . ومن ناحية أخرى فالموزعون وموظفوهم معرضون لكثير من الأسئلة التى يسألها العملاء عن السلعة وطريقة صنعها والشركات المنتجة لها ومطلوب منهم أن يجيبوا على هذه الأسئلة فوراً وإلا ساء موقفهم أمام العملاء ، ولا يمكن أن يثق العملاء فى الموزعين إذا ثبت لهم أنهم يجهلون الشىء الكثير عن السلع التى يحاولون إقناع المستهلكين بمزاياها وصفاتها الجيدة .

ومن المهم بمكان أيضاً أن يلم الموزعون وموظفوهم بالصفات والتحسينات الفنية الموجودة بالسلعة والغير موجودة بالسلعة البديلة والسلع المنافسة والفوائد التى ستعود على المستهلك من اقتنائه للسلع التى يبيعونها .

ولاشك أن لتاريخ منشأة المنتج والأعمال المختلفة التى ساهمت بها فى خدمة المجتمع تساعد الموزع كثيراً على نجاحه فى إقناع العملاء على شراء السلع التى تنتجها هذا المنشأة .

ويمكننا أن نلخص المعلومات التى يرغب الموزعون معرفتها فيما يلى :

معلومات عن المنشأة :

١ — تاريخها وتطورها .

٢ — أعضاء مجلس الإدارة وكبار المشرفين على إدارتها .

٣ — السياسات الإدارية المختلفة وبصفة خاصة سياسة التسويق .

٤ — الخدمات المختلفة التى تقدمها للموزعين .

٥ — الأبحاث العلمية والمبالغ التى تنفق عليها .

٦ — المركز التنافسى للمنشأة .

٧ — أهمية الدور الذى تقوم به المنشأة فى الاقتصاد القومى .

معلومات عن السلعة :

١ — المواد الأولية التى تصنع منها .

٢ — طرق الصنع

٣ — العبوات والأحجام التى تنتج بها وكذلك الأوزان والألوان وغيرها من المواصفات الفنية .

٤ — التحسينات التى أدخلت على السلعة والمنتظر إدخالها .

٥ — طرق الاستعمال والصيانة والإصلاح .

طرق الاتصال :

هنالك طرق متعددة للاتصال بين المنتجين والموزعين من أهمها الاتصال الشخصى بين موظفى البيع بالمنشآت المنتجة والموزعين ، ومثل النشرات والمجلات التى يصدرها المنتجون للموزعين ، ومثل الإعلان بالصحف والمجلات والأفلام السينمائية ، وكذلك من وسائل الإتصال المسابقـــات التشجيعية التى ينظمها المنتجون بين موزعيهم ، وكذلك المعارض الموسمية التى يقيمونها لعرض منتجاتهم .

الاتصال الشخصى الفردى :

لاشك أن الاتصال الشخصى بين رؤساء وعمال البيع بمنشأة المنتج وبين مديرى ومندوبى الشراء بمنشآت التوزيع من أحسن الطرق لتدعيم

العلاقات بين المنشأتين ، وعمال بيع المنتج على اتصال مستمر بطبيعة عملهم مع منشآت التوزيع وعليهم تقع مسئولة كسب ثقة هذه المنشآت وشرح سياسات منشأة المنتج لهم ومحاولة تفهم مشاكلهم والعمل على إزالة متاعبهم ومعرفة رغباتهم وإبلاغها إلى المنتج ، وهذا الاتصال الشخصى يفضل غيره من طرق الاتصال لأنه يتم بشكل ودى بعيداً عن القيود والرسميات . كما أن له صفة التجدد والاستمرار .

مؤتمرات الموزعين :

ينظم بعض المنتجين مؤتمرات سنوية أو نصف سنوية أو شهرية لموزعى سلعهم ، والغرض الأساسى من هذه الإجتماعات هو تبادل وجهات النظر فى الموضوعات المشتركة ، وتهىء هذه الاجتماعات الفرصة للموزعين لمقابلة المديرين والرؤساء بالمنشأة وتوضيح رغباتهم وبيان متاعبهم وما يتوقعونه من مساعدات من المنشأة ، كما أنها تعطى المديرين وموظفى المنشأة صورة واضحة عن المشاكل العامة والخاصة للموزعين ، ومن ناحية أخرى فإن اجتماع الموزعين بهم تزيد من الروابط بينهم وتفتح الباب للتعاون المشترك وتبادل الخبرة والمعلومات . كما أن مثل هذه الاجتماعات تساعد على إقناع الموزعين باهتمام المنشأة بتقديم كافة المساعدات لهم وتزيد من ثقتهم فيها .

والغالبية العظمى من الموزعين يحب هذه الاجتماعات ويرغب فى حضورها إذ أنها ترفع من روحهم المعنوية بدرجة محسوسة ، وتتكفل المنشأة عادة بكافة تكاليف الإقامة للموزعين كما أنها تنظم لهم خلال هذه الاجتماعات برامج ترفيهية متعددة لهم ولأسرهم .

مجلس الموزعين :

من الطرق المفيدة فى الاتصال بالموزعين ماتقوم به بعض الشركات من تكوين مجلس استشارى أعضاؤه من موظفى المنشأة ومندوبين عن الموزعين يجتمعون بصفة دورية ، وتعرض على هذا المجلس جميع السياسات التى تقترح الشركة إنشائها أو تعديلها وذلك لاستطلاع رأى الموزعين عنها ، وطبيعى أن قرارات المجلس استشارية لا تفيد الشركة ، ولكنها من ناحية أخرى تنير الطريق لها عن الكثير من الأمور وتكشف لها عن العيوب والنقائص وتزيد من نجاح السياسات التى يقرها المجلس . ومن الشركات التى تتبع هذه الطريقة شركة فورد الأمريكية وكثير من الفروع التابعة لشركة جنرال موتورز بأمريكا .

دليل الموزعين : Dealer Mannals

تصدر بعض الشركات كتيبات متعددة الغرض منها تنمية المواهب الإدارية وتحسين الطرق الإدارية المتبعـــة فى منشآت التوزيع وزيادة كفايتها الإنتاجية .

وهنالك أنواع عديدة لهذه الكتيبات وفيما يلى بيان لأهمها :

(١) دليل التنظيم والإدارة : Dealer Management Handbook

ويحتوى على تفصيل الأعمال الإدارية المختلفة بمنشآت التوزيع مثل اختيار موقع المتجر وطرق التنظيم وإدارة المبيعات والإعلان ووسائل الإضاءة والتنسيق الداخلى للسلع داخل المتجر وغيرها .

٢ — دليـــل إدارة المبيعات فى منشآت التوزيع Retail Sales Management manuals

ويشتمل على دراسة طرق اختيار عمال البيع وتدريبهم والإشراف عليهم وتحديد أجورهم ومراقبة تقدمهم كما يشتمل على قسم خاص عن السلعة Product data book يشمل رسوم توضيحية للسلعة ووصف تفصيلي لخصائصها وطرق استعمالها وما تمتاز به .

دليل الصيانة : Mechanical service manuals

ويشرح الخصائص الميكانيكية للسلعة وقطع الغيار اللازمة لها وطرق صيانتها وإصلاحها .

مجلة الموزعين : Dealar Magazine

تصدر بعض الشركات مجلة دورية خاصة للموزعين فقط ، تتناول فيها كافة المسائل التي تهم الطرفين ، وللموزعين الحق في نشر ما يعن لهم من آراء في هذه المجلة . وهذه المجلات من أحسن الطرق لجمع شمل الموزعين وتوطيد أواصر التعاون بينهم وزيادة إخلاصهم للشركة . وأهم الموضوعات التي تتناولها هذه المجلات أخبـــار السلع والسياسات الجديدة للمنشأة وتقارير عن الموزعين أنفسهم كيف أنشأوا متاجرهم والأساليب التي يتبعونها في إدارة أعمالهم ، كما تنشر المجلة صور الموزعين وصور منشآتهم ، كذلك تنشر هـذه المجلات المقالات العلمية لإرشاد الموزعين في أعمال الإدارة المختلفة .

الاعلان :

تحاول الشركات الاتصال بموزعيها عن طريق الإعلان في المجلات التجارية والفنية والصحف اليومية والراديو لشرح سياسات الشركة والتحسينات التي تطرأ على منتجاتها والتسهيلات والمساعدات التي توفرها

الشركة لموزعيها وتشمل هذه الإعلانات توجيهات متعددة للموزعين لرفع مستوى كفايتهم الإنتاجية .

التقرير السنوى للموزعين :

تصدر بعض الشركات تقريراً سنوياً للموزعين على نمط التقرير السنوى الذى ترفعه للمساهمين ، ويشمل هذا التقرير السنوى بيانا تفصيليا لنشاط الشركة خلال العام وبصفة خاصة الأمور التى تهم الموزعين .

المسابقات والجوائز التشجيعية :

تنظم بعض المنشآت مسابقات لموزعيها تشجيعهم على زيادة مجهوداتهم وتمنح الفائزين جوائز قيمة كما تنشىء بعض الشركات جوائز ومداليات مختلفة للمبرزين من موزعيها وموظفيها فى النواحى المختلفة ، مثل طول المدة التى يوزعون فيها سلع المنشأة ومقدار المبيعات التى حققوها ، وتقيم حفلات التكريم لهم تقديراً منها لهم واعترافاً بجهودهم وتعاونهم ، وواضح أن ذلك يقوى الصلات بينهم وبين المنشأة ويزيد ثقتهم فيها ويدفعهم للتعاون وبذل الجهود لإرضاء الشركة وإدارتها .

أمثلة من الشركات المصرية :

تصدر إدارة العلاقات العامة لشركة مصر للبترول مجله خاصة بالموزعين وموظفى قسم البيع يسمى « طريق النجاح » وتقوم معظم شركات تسويق البترول بمصر بتقديم عدد من الخدمات لوكلائها الذين يقومون بتوزيع منتجاتها فى محطات الخدمة المختلفة .

كما يقوم عدد كبير من الشركات المصرية بإرسال مجموعة كبيرة من الهدايا التذكارية إلى موزعيها فى أول العام الجديد ليقوموا بتوزيعها على عملائهم .

العلاقات مع المستهلكين

وحتى يمكن إرضاء المستهلك فلا بد من معرفة الدوافع والعوامل التى تؤثر فى قرارات المستهلكين عند الشراء ، ولا بد من معرفة آرائهم وأفكارهم عن المنشأة وإدارتها والسلع التى تنتجها .

ويمكن تعريف العلاقات مع المستهلكين بأنها وضع السياسات التسويقية التى تهتم بتحقيق رغبات المستهلكين وإرضائها ، وقد أصبحت هذه العلاقة على جانب كبير من الأهمية للمنتج خصوصاً بعد أن أدرك المستهلكون أهميتهم بالنسبة للمنتجين وبدأوا يطالبون المنتجين بتحقيق الكثير من الرغبات المتناقصة ، وظهرت بين المستهلكين حركة لجمع شملهم والدفاع عن مصالحهم وتعرف هذه التجمعات بحركة المستهلكين ، ففى الولايات المتحدة تألفت هيئات متعددة لحماية المستهلكين وتنويرهم بكثير من الحقائق عن السلع والسوق ومن أمثلة هذه الهيئات الهيئة المسماة National Association Consumers والهيئة المسماة Consumer—retailer council

كذلك توجد بالولايات المتحدة هيئات المستهلكين التى تقوم بتجربة واختبار السلع المختلفة وإخبار أعضائها بالنتيجة ومن ضمن هذه الهيئات الهيئة المسماة Consumeries Research ـ والهيئة الأخرى Consumer Union of the United States كما تقوم وزارة الزراعة الأمريكية بإصدار

نشرة شهرية تسمى Consumer's Guide تحتوى على كثير من الإرشادات والمعلومات المفيدة للمستهلكين .

و لقد حدث أن قام المستهلكون بتنظيم حركات مباشرة ضد المنتجين والبائعين فى بعض البلاد بالولايات المتحدة . ففى عام ١٩٢٠ قام المستهلكون بالدعوة إلى مقاطعة شراء اللحوم بمدينة ديترويت احتجاجاً على غلاء الأسعار . كما قامت حركة مماثلة فى سنة ١٩٣٥ ضد شركة التليفون بمدينة Amartllo بولاية تكساس بالولايات المتحدة .

و لقد ظهرت فى مصر حركات مماثلة فى السنوات الأخيرة لتكوين منظمات للمستهلكين والدفاع عن مصالحهم ومن هذه الهيئات الهيئة المسماة ربات البيوت .

وللعلاقات مع المستهلكين أهمية خاصة للمنتجين الذين لا يبيعون مباشرة للمستهلكين حيث تتوسط عدة منشآت تجارية مثل منشآت تجارة الجملة والقطاعى ومنشآت السمسرة بين المنتج والمستهلك ، وفى كثير من الأحيان لا يعرف المستهلك شيئاً عن المنتج على الإطلاق ولا يميز المستهلك بين منتج وآخر إلا عن طريق العلامات التجارية للسلع ، ووظيفة العلاقات مع المستهلكين هى سد هذه الثغرة وخلق نوع من الصلات الطيبة بين المنتج والمستهلك .

برنامج العلاقات للمستهلكين :

يبدأ البرنامج بدراسة وجهة نظر المستهلكين عن المنشأة ومنتجاتها ومعرفة أسباب شكاواهم ومتاعبهم ، كذلك من اللازم للمنشأة معرفة الدوافع المختلفة التى تدفع المستهلك لشراء السلع التى تبيعها ، والدوافع التى تدفعه إلى

شرائها من منشأة أو متجر معين ، وعلى ضوء النتائج التى تظهرها هذه الدراسة يمكن وضع سياسة العلاقات مع المستهلكين وتحديد أهدافه واختيار أحسن الطرق للاتصال بجمهور المستهلكين . وبعض الشركات تنشىء قسما خاصاً لدراسة السوق يتوفر على دراسة آراء المستهلكين ومعرفة مايفضلونه وما لايرغبون ، وكذلك معرفة الأفكار السائدة لديهم عن المنشأة وإدارتها ، والبعض الآخر يلجأ إلى المنشآت المتخصصة فى دراسة السوق لتقوم لهـا بالدراسة اللازمة .

ولمعرفة آراء المستهلكين نختار عينة ممثلة منهم ترسل لها قوائم بأسئلة عن طريق البريد أو قد يقوم بعض الأفراد المدربون بعمل مقابلات شخصية لهؤلاء الناس وتوجيه الأسئلة لهم وتدوين إجاباتهم فى القوائم ، وقد تتفق بعض الشركات مع عدد من المستهلكين لموافاتها بآرائهم بصفة منتظمة عن سياسات الشركة ومنتجاتها وإدارتها وغيرها من الموضوعات ، ويطلق على الأفراد الذين يقومون بهذه المهمة هيئة المحكمين Jury consumer

ومن أحسن الطرق للتعرف على آراء المستهلكين هى دراسة شكواهم على سياسة المنشأة وأنظمتها ، والسلع التى تتبعها لاكتشاف العيوب والأخطاء والعمل على منع أسبابها .

شكاوى المستهلكين :

ترجع شكاوى المستهلكين من المنتجين إلى عدد من الأسباب نذكر منها على سبيل المثال الأسباب التالية :

١ — عيوب فى السلع المشتراة وذلك مثل تغير اللون بعد الاستعمال أو انكماش فى حجم السلعة أو عدم ملاءمة المقاس .

٢ — الإهمال فى خدمة ما بعد البيع خاصة من ناحية الإصلاح والصيانة

ومن المهم بمكان أن نبين أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أهم من الحصول على عملاء جدد ، ولهذا فإن العمل على فحص وعلاج شكاوى العملاء يعتبر جزءاً أساسياً فى برامج العلاقات مع المستهلكين .

ويجب أن تعمل إدارة المنشآت على تشجيع العملاء على التقدم بشكاواهم لفحصها والعمل على ترضيتهم بشتى الطرق الممكنة ، وبذلك نضرب عصفورين بحجر واحد . فأولا نقوى صلة العملاء بالمنشأة ، وثانياً نقلل من عدد الشكاوى فى المستقبل .

أهداف وسياسة العلاقات مع المستهلكين :

من اللازم أن تحدد المنشأة أهداف العلاقات مع المستهلكين ، وطبقاً لهذه الأهداف تقوم بوضع سياسة العلاقات مع المستهلكين التى تكون بمثابة مرشداً لجميع موظفى المنشأة .

وبطبيعة الحال فإن سياسة العلاقات مع المستهلكين وأهدافها تتوقف على نوع نشاط المنشأة أى على نوع السلع أو الخدمات التى تبيعها ، كذلك على نوع وعدد المستهلكين الذين يستعملون سلع المنشأة وأخيراً على المركز المالى للمنشأة .

ونورد فيما يلى أهم أهداف برامج العلاقات مع المستهلكين بصفة عامة :

١ — معرفة آراء المستهلكين عن سياسيات الشركة ومنتجاتها .

٢ — تحسين الخدمات التى توفرها المنشأة للمستهلك .

٣ — تعريف المستهلك بالمنشأة وسياستها وبالسلع التى تبيعها ومزاياها .

٤ — الإجابة عن استفسارات المستهلكين .

٥ — التأكد من صحة المعلومات التى تعطى للمستهلك .

٦ — تحسين السلعة وفقاً لرغبات المستهلك .

٨ — التعاون مع هيئات المستهلكين فى جهودهم لزيادة ثقافة المستهلكين عن السلع التى يستهلكونها ، ومن الأمثلة الجيدة لأهداف برنامج العلاقات مع المستهلكين ماتسير عليه شركة الأغذية الأمريكية General Foods .

وتتلخص فيما يلى :

١ — اختبار وابتكار السلع وطرق الطهى المختلفة .

٢ — إقامة الصلات مع مدرسى التدبير المنزلى فى المدارس والجامعات ومع محررى صفحات التدبير المنزلى بالصحف والمجلات .

٣ — الإجابة عن استفسارات المستهلكين .

٤ — عمل الأبحاث الخاصة بالمستهلك .

٥ — الاتصال المستمر بهيئة المحكمين من المستهلكين الذين تختارهم الشركة .

٦ — دراسة اقتراحات المستهلكين .

٧ — توزيع المطبوعات الخاصة بالسلع التى تنتجها الشركة ، خصوصاً كتب طرق الطهى لطلبة ومدرسى التدبير المنزلى .

مايريد المستهلك معرفته :

أثبتت الدراسات أن المستهلك يود معرفة الكثير من المعلومات عن الشركة وسياستها وإداراتها ومنتجاتها وأسعارها وأنواعها .

(ا) المعلومات الخاصة بالمنشأة :

١ — تاريخ الصناعة وتاريخ المنشأة : فالمستهلك يهمه أن يلم بالتطورات التى حدثت فى نوع الصناعة كما يرغب أيضاً فى معرفة نبذة تاريخية عن المنشأة ومن الذى أسسها وأين أقيمت الوحدة الإنتاجية الأولى ، وما تم من توسعات وإضافات فى الطاقة الإنتاجية للمنشأة والأصناف التى أضيفت فى إنتاجها وغير ذلك .

٢ — مديرو المنشأة : يهتم المستهلك بمعرفة المشرفين على إدارة المنشأة ونوع ثقافتهم وما يحملونه من درجات وما تقلدوه من مناصب فى المنشأة أو فى المنشآت الأخرى وعما إذا كان لهم صلات مع منشآت أخرى .

٣ — العلاقات الإنسانية والصناعية : ويدخل فى ذلك عدد العمال والموظفين بالمنشأة ، والخدمات التى تؤديها لهم المنشأة ، ومقدار ما يملكونه من أسهم المنشأة وغيرها ، ولاشك أن هذه المعلومات تعطى صورة حقيقية من العلاقات الإنسانية التى تسير عليها المنشأة .

٤ — المركز المالى للمنشأة : وذلك من ناحية توزيع رأس المال بين الأسهم والسندات ، والأرباح التى توزعها المنشأة ، ومقدار المبيعات التى تحققها، ومجموع الأصول وأنواعها والخصوم وأنواعها ، والزيادات التى حدثت فى الأصول ، ولا شك أن المعلومات عندما تعرف بطريقة سهلة وواضحة تزيد من ثقة المستهلك فى المنشأة وتنفى عنها فكرة الاستغلال والجشع .

٥ — الأبحاث والاختراعات : مقدار المنصرف على عمل الأبحاث العملية وعدد المشتغلين فى أعمال البحث ، وقيمة الاستثمارات فى المعدات اللازمة للأبحاث ، والأبحاث التى توصلت إليها المنشأة والاختراعات التى

استغلتها ، وكل هذه المعلومات تبين مدى اهتمام المنشأة بتحسين منتجاتها وبتخفيض تكاليفها - الأمر الذى يعود على المستهلك بالخير .

٦ - مركز المنشأة بين منافسيها : مثل نسبة مبيعات المنشأة إلى مبيعات الصناعة ومقدار استثماراتها إلى مجموع استثمارات الصناعة ، فلا شك أن ثبات مركز المنشأة بين منافسيها يزيد من شهرتها ويرفع إسمها بين المستهلكين .

٧ - الخدمات التى تؤديها المنشأة للاقتصاد القومى : مثل عدد عمال الذين يعملون بها وقيمة الأجور التى تدفع لهم ، وماتوفره على البلاد فى قيمة المستورد من السلعة أو تضيفه إلى قيمة صادرات البلاد ، كل ذلك يوضح للمستهلك مدى مايعود على البلاد من فائدة اقتصادية تعود عليه بالتالى .

(ب) المعلومات عن السلع :

يحصل المستهلك على كثير من المعلومات الخاصة بالسلع من عمال البيع أو من حملات الإعلان ، ولكنه لا يستطيع الحصول على كل المعلومات التى يود الإلمام بها والتى تساعده على حسن شراء السلع واستعمالها ، المستهلك بصفة عامة يهمه معرفة المعلومات الآتية :

١ - ميزات السلعة : من ناحية الشكل ودقة الصنع والتصميم واللون وغير ذلك من الصفات التى تهم المستهلك .

٢ - المواد الأولية : التى تصنع منها السلعة ومصادرها وطرق فحصها للتأكد من جودتها .

٣ - طريقة صنع السلعة : المراحل المختلفة التى تمر بها عملية الصنع وطرق الفحص والتحاليل الكيماوية والاحتياطات التى تضمن عدم تلوث

السلع أو تعرضها للميكروبات ، والخبرة الفنية للعمال المشتغلين فى عملية الإنتاج ، كل هذه المسائل تهم المستهلك بدون شك .

٤ ـ إشباع السلع لرغبات المستهلك : يرغب المستهلك فى معرفة مدى إشباع رغباته ، وعدم ظهور عيوب فيها عند الاستعمال ، فمشترى المنسوجات يرغب فى معرفة درجة ثبات اللون ودرجة انكماش القماش بعد الغسيل .

٥ ـ الأصناف التى تنتج من السلعة : من ناحية اللون والمقاس والوزن والتصميم .

٦ ـ الخدمة اللازمة للسلعة بعد البيع وطرق الصيانة : كثير من السلع تحتاج إلى صيانة وخدمة فنية بعد البيع ، ومشترى هذه السلع يجب أن يعرف نوع هذه الخدمة وضمان الحصول عليها عند الحاجة .

٧ ـ الثمن : من العوامل التى تؤثر فى شراء المستهلك للسلعة ، والمشترى يجب أن يلم بسياسة الأثمان لمنتجى السلعة والعلاقة بين الثمن وجودة السلعة .

طرق الاتصال مع المستهلكين :

(١) الطرق الشخصية :

يعتبر الاتصال الشخصى بين مستهلكى وموظفى المنشأة وبين عملائها من أحسن طرق الاتصال بينهما ، وهذه الطريقة تتيح الفرصة لكل من الطرفين فى تبادل وجهات النظر المختلفة وتصحيح ما يوجد من التباسات أو سوء فهم وتوضيح سياسة المنشأة نحو المستهلكين .

العلاقة بين موظفى المنشأة وعملائها :

اتصال موظفى المنشأة بعملائها أمر طبيعى ، ويقتضى أن تستفيد المنشأة منه فى تحسين العلاقة مع عملائها ولذلك فمن اللازم أن تمد المنشأة موظفيها بالمعلومات المختلفة التى يهم المستهلك معرفتها . ولا يكفى أن ينجح عامل البيع فى إتمام صفقة من السلعة بل يجب عليه أن يكتسب ثقة العميل فى المنشأة وإدارتها وسياستها ، ويجب أن يضاف إلى برامج تدريب عمال البيع على فن وأساليب البيع دراسات خاصة عن العلاقات مع العملاء .

زيارات العملاء للمصانع :

تنظم المنشآت زيارات مصانعها لعملائها ، فتدعو أعضاء الجمعيات والأندية وتلاميذ المدارس والجامعات لزيارة مصانعها ومشاهدة طرق إنتاج سلعها ، ولا شك أن هذه الزيارات تتيح الفرصة لكثير من المستهلكين فى إشباع غريزة حب الاستطلاع عن طريقة صنع السلع ، وتعطيهم فكرة طيبة عن المنشأة ورجالها ومنتجاتها ، وقد أثبتت الدراسات أن مثل هذه الزيارات تعمل على تحسين العلاقة مع المستهلكين . وقد وجدت شركة The Bell telephone system الأمريكية أن شعور عملائها نحوها تحسن بمقدار ٥٠٪ عما كان عليه قبل إحدى الزيارات التى نظمتها لهم .

زيارة المديرين للعملاء :

يخصص مديرو الشركات الذين يؤمنون بأهمية العلاقات العامة جزءاً من وقتهم لزيارة عملاء الشركة ، والتناقش معهم فى المسائل التى تهم الطرفين ومحاولة كسب ثقتهم ، كما يقوم مديرو بعض المنشآت بالذهاب إلى أماكن

البيع والتعرف على العملاء ومساعدتهم فى انتقاء سلعهم ، مما يزيد من احترام العملاء لإدارة الشركة وتقديرهم للمشرفين عليها .

الاذاعات اللاسلكية والتليفزيون :

يمكن استعمال الإذاعة والتليفزيون فى البلاد التى تسمح قوانينها ، فتقوم المنشأة بشراء مقدار من الزمن من محطات الإذاعة والتليفزيون كوسيلة من وسائل الاتصال مع المستهلكين .

(ب) الطرق غير الشخصية :

وتستعمل هذه الطرق جنباً إلى جنب مع الطرق الشخصية التى سبق التكلم عنها . وأهم الطرق غير الشخصية هى — النشر بالصحافة — الأفلام السينمائية — المعارض — المطبوعات — المراسلات — والمناسبات الخاصة .

النشر بالصحافة :

من أهم وسائل الاتصال مع المستهلكين النشر بالجرائد والمجلات ، خصوصاً عندما ينتشر المستهلكون فى مساحات جغرافية بعيدة ويكون ذلك بنشر المقالات والأخبار عن المنشأة .

الأفلام السينمائية :

تقوم بعض من الشركات بإخراج أفلام سينمائية وتعرضها على عملائها ، ولا شك أن كثيراً من الناس يفضلون مشاهدة الأفلام عن قراءة مجلة أو جريدة أو الاستماع إلى برنامج إذاعى ، وترسل هذه الأفلام إلى الهيئات المختلفة عند الطلب لعرضها على أعضائها بدون أى مقابل .

النشرات الدورية والكتيبات :

تقوم بعض الشركات بعمل نشرة دورية كل شهر أو كل ثلاثة شهور مثلا ، وترسلها بدون مقابل بصفة مستمرة إلى عملائها ، وهى فضلا عن

أنها أداة طيبة لاكتساب ثقة العملاء بما فيها من معلومات مفيدة لهم فهى تتيح للعملاء فرصة السؤال والاستفسار عما يدور فى أنفسهم من أسئلة حائرة ، كما أنها وسيلة جيدة لتلقى اقتراحاتهم ورغباتهم . ومن الشركات التى تقوم بطبع مجلة شهرية شركة فورد للسيارات فهى تطبع مجلة فى حجم الجيب تسمى Ford Times ترسلها إلى عملائها الحاليين والعملاء المنتظرين أيضاً ، كذلك تنشر شركة كريزلر للسيارات مجلة شهرية تسمى Chrysler Events ترسلها إلى عملائها بدون مقابل .

المعارض :

تعتبر المعارض من أحسن وسائل العلاقات مع المستهلكين ، وقد تكون المعارض معارض عامة ، أى يشترك فيها عدد كبير من المنتجين ، وقد تكون معارض خاصة بمنشأة معينة ، ولا تقتصر الأمر فى هـذه المعارض على عرض منتجات المنشأة بل تشمل عرض لطرق الصنع وبيان لإحصائيات الإنتاج والتسويق وغيرها من البيانات المهمة ، وفضلا عن ذلك فإن المنشأة تخصص موظفاً أو أكثر للاستعلامات والشرح للزوار كما تضع كمية كبيرة من النشرات الصغيرة أمام الزوار ليأخذوا منها ما يشاءون .

المراسلات مع المستهلكين :

كثيراً ما يكتب المستهلكون للشركات المنتجة أو البائعة للاستفسار عن بعض الأمور ، وهكذا تظهر للشركة فرصة ثمينة لتوطيد صلاتها معهم ، ويجب الرد على هذه الاستفسارات فور وصولها .

عمل مناسبات خاصة :

تلجأ الشركات إلى إقامة المسابقات وغيرها من المناسبات المختلفة كوسيلة للاتصال بالعملاء وتدعيم الصلات الطيبة معهم ، فمثلا قد تقيم

إحدى شركات المواد الغذائية مسابقة لأحسن طريقة لطهى صنف معين ، وحتى تضمن إشتراك عملائها تشترط أن يكون الدخل فى المسابقة عن طريق كوبون يوزع مع السلعة ، ومثل ذلك ، المسابقات التى أقامتها المجلات الأسبوعية لأجمل فتاة فى الشرق وغيرها .

أمثلة عملية :

شركة جنرال اليكتريك : General Electric Company

تقوم هذه الشركة بعمل برنامج واسع النطاق للعلاقات مع المستهلكين وتمدهم بالكثير من المعلومات عن التقدم الفنى التى أحرزته الشركة وذلك كسباً لثقتهم فيها وفى منتجاتها ، ووسيلتها فى ذلك :

١ — نشر إعلانات عن الشركة على صفحات كاملة بالجرائد والمجلات الواسعة الإنتشار .

٢ — نشر إعلانات أسبوعية عن الاستعمالات المختلفة لمنتجات الشركة.

٣ — نشر إعلانات يومية فى الصحافة الإقليمية عن السياسة العامة للشركة .

وبالإضافة إلى ذلك تقوم الشركة بطبع وتوزيع كتب فكاهية الأطفال تحوى معلومات متعددة عن طرق استعمالاتها . كما أخرجت الشركة أكثر من ٥٠ فيلما سينمائياً توزعها بدون مقابل على المدارس الإعدادية وغيرها من الهيئات .

كذلك تقوم الشركة بتوزيع سلسلة من الكتب الصغيرة التى تحوى المعلومات المختلفة .

أمثلة من الشركات المصرية :

ـــ تقوم معظم الشركات المصرية بتوزيع عدد من الهدايا الصغيرة مثل الأجندات والأقلام وطفايات السجاير وفتحات ظروف الخطابات وسلاسل المفاتيح والمحافظ على عملائها فى أول كل عام .

ـــ تقوم شركات الطيران بمصر بتوزيع هدايا على عملائها عند السفر على طائراتها ، ومن أمثلة هذه الهدايا الشنط الجلدية والمحافظ الخاصة بجوازات السفر .

ـــ يشترك عدد كبير من الشركات المصرية فى المعارض المختلفة مثل معرض بروكسل الدولى ومعرض دمشق الدولى وسوق الإنتاج الصناعى .

ـــ تقوم دور الصحف والمجلات بمصر بالاتصال بعملائها بعدد من الوسائل ومعاونتهم فى حل مشاكلهم الخاصة ، منها جريدة المساء تفرد ركنا خاصا لحل مشاكل الضرائب لقرائها ، كما تفرد معظم الصحف والمجلات ، إن لم يكن كلها ، ركنا خاصاً لقرائها لتوصيل شكاواهم للجهات الحكومية المختلفة .

ـــ وتقوم المجلات والصحف المصرية من آن لآخر بعمل مسابقات لقرائها وتخصص للفائزين جوائز قيمة .

ـــ وتقوم دار أخبار اليوم بتوثيق العلاقة مع قرائها بطريقة مبتكرة فتختار عدداً من المواطنين المعسرين وتعمل على تسديد ديونهم فى الأعياد والمناسبات المختلفة كما تقوم بتعهد بعض القراءة بالرعاية الطبية على نفقتها الخاصة ، ومن الوسائل المبتكرة فكرة مشروع الألف جنيه الذى طلبت فيه إلى قرائها التقدم بأفكار جديدة يمكن تحقيقها عملياً وذلك بالاشتراك مع بعض رجال الأعمال .

الباب الثالث عشر

سياسة التصدير

تحتل التجارة الخارجية (الاستيراد والتصدير) مركزاً هاماً فى اقتصاديات البلاد ، فالاستيراد يوفر للبلاد ماتحتاج إليه من مواد أولية وآلات ومعدات من التى تلزم للإنتاج المحلى ، كما يوفر للبلاد السلع الاستهلاكية المختلفة ، والتصدير يمكن البلاد من تسويق إنتاجها فى البلاد الاجنبية بما يمكن من استغلال الطاقة الإنتاجية الى أقصى حد ممكن ، ومن حصيلة الصادرات تستطيع الدولة أن تسدد قيمة ماتستورده من الخارج .

وتزداد أهمية الصادرات فى الوقت الحاضر حيث يتطلب الأمر توفير العملات الأجنبية اللازمة لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ويأتى القطن فى مقدمة الصادرات المصرية إلى الخارج ويؤلف حوالى ٤٩ر٤ ٪ من إجمالى الصادرات الوطنية عام ٦٣ / ١٩٦٤ .

وبالإضافة إلى القطن يوجد عدد من السلع الصناعية ، ومنتجات الثروة المعدنية والمنتجات البترولية .

ومن أهم السلع الزراعية التى تصدر للخارج البصل الطازج والبطاطس والفاكهة والأرز .

ومن أهم السلع الصناعية غزل القطن والأقمشة القطنية وسكر القصب المكرر وكسب الحبوب الزيتية ومنتجات الحديد والصلب والبصل المجفف والجمبرى المحفوظ وإطارات الكاوتشوك وخيوط الحرير الصناعى .

ومن أهم السلع البترولية وسلع الثروة المعدنية ، البترول الخام والأسمنت والمنجنيز وفوسفات الجير الطبيعى وملح الطعام .

وفى عام ٦٣/١٩٦٤ بلغت قيمة الصادرات الوطنية ٢٣٧ر٣ مليون جنيه

منها ١١٧ر٤ مليون جنيه قيمة القطن المصدر ، ١٢ر١ مليون جنيه قيمة السلع الزراعية ، ٨٧ر٩ مليون جنيه قيمة صادرات السلع الصناعية ، ١٧ر٨ مليون جنيه قيمة السلع البترولية وسلع الثروة المعدنية ، ٢ر٢ مليون جنيه سلع أخرى .

وتهدف سياسة الدولة بصفة عامة إلى تشجيع (١) وتنويع الصادرات وتخصيص حصة من الإنتاج الصناعي للتصدير ، والعمل على فتح أسواق جديدة أمام المنتجات العربية والرقابة على أسعارها لتتمشى مع الأسعار العالمية ، وتيسير وتبسيط إجراءات التصدير الخاصة بهذه السلع وذلك طبقاً للأسس التالية :

١ ـ الأخذ بمبدأ إباحة التصدير وقصر القيود على السلع الهامة التي تتصل بصالح تموين البلاد مدنياً وعسكرياً .

٢ ـ عدم الاعتماد على محصول واحد وذلك بالتوسع في تصدير مختلف الحاصلات الزراعية وتشجيع تصدير السلع والمنتجات العربية خصوصاً تلك التي تلقى منافسة بين المنتجات المماثلة في الأسواق الخارجية عن طريق منحها إعانات تشجيعية .

٣ ـ المحافظة على سمعة الصادرات العربية والدعاية لها وتنظيم تسويقها .

٤ ـ إنشاء مجالس تسويق وتصدير السلع الرئيسية من الحاصلات الزراعية الهامة مثل الموالح والأرز والفول السوداني والبصل والبطاطس .

٥ ـ تحديد مواصفات للصادرات الرئيسية ، والتوسع في فرض الرقابة على جميع صادراتنا للتحقق من جودتها ، واتباع الطرق الحديثة في التغليف والتعبئة بما يتلاءم مع ظروف كل سلعة .

(١) دليل التجارة الخارجية والنقد الأجنبي الذي أصدرته وزارة الاقتصاد في يولية ١٩٦٢ بمناسبة العيد العاشر للثورة .

٦ - التوسع فى إنتاج السلع التى تلاقى إقبالا فى الأسواق الخارجية .

٧ - فتح الأسواق الجديدة عن طريق دراسة احتياجات أسواق العالم المختلفة وبإرسال البعوث الاقتصادية وعقد اتفاقات للتجارة والدفع والمعونة الفنية مع الدول المختلفة .

وتنتهج البلاد سياسة الحياد الاقتصادى فى مجال التجارة الخارجية حتى لا يرتبط اقتصادنا باقتصاد غيرنا من البلاد وبعد أن كانت صادراتنا تقتصر على أسواق محدودة تعددت هذه الأسواق ، وقد بلغت قيمة صادراتنا مبلغ ٩ر١٦٨ مليون جنيه فى عام ١٩٦١ يخص دول الجامعة العربية منها ٢ر٢٣ مليون جنيه بواقع ٨ر١٣٪ ويخص الولايات المتحدة وأهم الدول الغربية ٤٧ مليون جنيه بواقع ٨ر٣٧٪ ويختص الدول الشرقية والصين ٧ر٧٢ مليون جنيه بواقع ٤٣٪ والباقى وقدره ٢٦ مليون جنيه يخص عدد من البلاد الأخرى بواقع ٤ر١٥٪ .

هذا وتولى الدولة إهتمامها بزيادة الصادرات فمن ٢ر١٥٠ مليون جنيه فى عام ١٩٥٢ زادت قيمة الصادرات إلى ٩ر١٦٨ مليون جنيه فى عام ١٩٦١ .

ولقد رسم الميثاق الإطار العام للتجارة الخارجية على النحو التالى :

واجب رأس المال الخاص أن يشارك فى تجارة الصادرات ، وفى هذا المجال فإن القطاع العام لابد أن تكون له الغالبية فى تجارة هذه الصادرات منعاً لاحتمالات التلاعب وإذا جاز تحديد نسب فى هذا النطاق فإن القطاع العام لابد له أن يتحمل عبء ثلاثة أرباع الصادرات مشجعاً للقطاع الخاص على تحمل مسئولية الجزء الباقى منها .

وحتى تخلص الدولة تجارة التصدير من الدخلاء المستغلين فقد أنشأت الدولة

سجلا للمصدرين لحصرهم ووضع الشروط الواجب توافرها فيهم والإشراف على نشاطهم .

وتشجيعاً للصادرات فقد قامت الدولة بإنشاء عدد من الأجهزة التى تقوم بدراسة الأسواق الأجنبية والإلمام باحتياجاتها والترويج للمنتجات العربية فيها وفى مقدمة هذه الأجهزة الهيئة العامة لتنمية الصادرات التى أدمجت فى وزارة الاقتصاد فيما بعد ، والمكاتب التسويقية والهيئة العامة لشئون المعارض والأسواق الدولية ، وصندوق دعم الغزل والمنسوجات ومكتب بيع الأسمنت .

ولم يقف نشاط الدولة عند هذا الحد بل رأت أن تتدخل فى الأعمال التنفيذية لتصدير الإنتاج العربى ، وفى عقب الاعتداء الثلاثى سنة ١٩٥٦ قامت الدوله بإنشاء عدة شركات حكومية للقيام بأعمال استيراد وتصدير السلع ، وكانت هذه الشركات تتبع المؤسسات العامة التى كانت موجودة فى ذلك الوقت وهى : المؤسسة الاقتصادية ومؤسسة النصر ومؤسسة مصر إلى أن ألغيت هذه المؤسسات وظهرت المؤسسات النوعية ومنها المؤسسة المصرية العامة للتجارة التى تشرف الآن على الشركات المشتغلة فى التجارة الخارجية مثل الشركة العامة للتجارة الدولية وشركة مصر للتجارة الخارجية وشركة النصر للتصدير والاستيراد ، وسوف نتكلم بشىء من الإيجاز عن بعض هذه الأجهزة .

وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية :

توجد وكالة وزارة خاصة لشئون الصادرات وقد حلت هذه الوكالة محل الهيئة العامة لتنمية الصادرات التى انشئت فى عام ١٩٥٧ وهى وزاره الاقتصاد وكان الغرض من هذه الوكالة كما جاء فى القانون المنشىء لهـــا ما يلى :

١ — تنفيذ برامج التصدير إما بنفسها أو بواسطة غيرها من الهيئات أو المؤسسات أو الأفراد أو المصالح .

٢ — العمل على تسهيل تصريف المنتجات المحلية فى الأسواق الخارجية بشتى الطرق ولها فى هذا السبيل القيام بكافة الأعمال الآتية :

(ا) القيام بوسائل الدعاية والإعلان الكفيلة لتصريف المنتجات المحلية فى الأسواق الخارجية .

(ب) اقتراح السياسة العامة لتصدير الحاصلات والمواد والمنتجات وما يتصل بها من نظم السماح المؤقت والدروباك .

(ج) اقتراح شروط فرز المنتجات المحلية وتصنيعها وتعبئتها والرقابة على تصديرها والشروط التى يجب توافرها فى المحلات المخصصة لإعداد الرسالات للتصدير .

(ذ) اتخاذ وسائل تشجيع التصدير لبعض المنتجات .

كذلك تقوم الإدارة العامة للتمثيل التجارى بوزارة الاقتصاد بالمشاركة فى تنمية الصادرات، فهى تقوم عن طريق ملحقيها فى الخارج بدراسة الأسواق الخارجية وتعمل على توسيع التبادل التجارى بين الجمهورية العربية المتحدة وبينها ، كما أنها تقوم بمساعدة الوفود التجارية وتقديم البيانات اللازمة لها .

صندوق دعم صناعة الغزل والمنسوجات القطنية :

أنشىء الصندوق فى عام ١٩٥٣ كهيئة عامة وتتلخص أغراضه فيما يلى :

١ — تشجيع تصريف الغزل والمنسوجات القطنية فى الأسواق الداخلية والخارجية .

٢ — دعم صناعة الغزل والمنسوجات القطنية عن طريق إجراء بحوث فنية وإنشاء معامل ومعاهد أبحاث ومراكز تدريب لرفع المستوى الفنى والمهنى لهذه الصناعة .

٣ — إقراض المصانع لتمكينها من توجيه إنتاجها بما يتمشى مع مقتضيات التصدير ، وتدير الصندوق لجنة تسمى اللجنة الدائمة لدعم صناعة الغزل والمنسوجات القطنية ، وتختص هذه اللجنة بعدد من الاختصاصات منها رسم سياسة لتنشيط تصدير الغزل والمنسوجات القطنية ، وتحديد المواصفات التى يجب توافرها فى منتجات مصانع الغزل والمنسوجات القطنية المعدة للاستهلاك الداخلى والتصدير الخارجى ، وكذلك تختص اللجنة بدراسة موضوع الاستعاضة عن الأقطان المصرية بأقطان تقل عنها جودة وثمنا مما يستخدم فى غزل الأقمشة الشعبية ونسجها . وبالإضافة إلى ذلك تختص برسم سياسة الأبحاث الفنية المتصلة بصناعة الغزل والمنسوجات ، وقد وضعت اللجنة عدة برامج لتحقيق الأهداف التالية :

١ — تصنيع أكبر قدر ممكن من محصول القطن وتصديره إلى مختلف أسواق العالم على شكل منتجات تامة الصناعة أو نصف مجهزة .

٢ — إنتاج وتصدير الأصناف التى يمكن أن تنافس المنتجات الأجنبية أى الغزل والأقمشة الرفيعة التى تصنع فى الخارج بأقطان مصرية .

٣ — وضع منهاج للبيع فى الأسواق الخارجية على أسس من الدراسة الشاملة لحاجيات تلك الأسواق .

وتلتزم مصانع الغزل والمنسوجات قبل عرض أى سعر لمنتجاتها بطلب الحصول على موافقة الصندوق على السعر وذلك حتى يمكن الحصول على أحسن الأسعار ومنع الشركات من منافسة بعضها .

وتتكون موارد الصندوق من الآتى :

١ — رسم دعم ٦ ٪ من قيمة الأقطان المستخدمة .

٢ — إعانة من ميزانية الدولة .

ويقوم الصندوق بصرف إعانة التصدير على النحو التالى :

١ — إعانة فرق سعر القطن المستخدم وهى تمثل الفرق بين سعر القطن للاستهلاك المحلى وسعره المقرر للتصدير بنسبة تتراوح بين ٢٧ ٪ للبند رقم ١٠ ، ٨ ٪ للبند رقم ١٢ .

٢ — إعانة تشجيعية بواقع ٢٪ للغزل تزاد إلى ٣٪ إذا زادت صادرات المصنع عن ٤٠ ٪ من إنتاجه ، وبواقع ١٢ ٪ للمنسوجات تزاد إلى ١٥٪ إذا زادت صادرات المصنع عن ٤٠ ٪ من إنتاجه ، ثم تزاد إلى ٢٠ ٪ . إذا زادت صادرات المصنع عن ٥٠ ٪ من إنتاجه .

جمعية منظمة مكاتب تسويق وتصدير الحاصلات الزراعية :

أنشأت هذه المنظمة فى شكل جمعية خاصة ذات نفع عام تتولى خدمة مصالح القطاعين العام والخاص فى ميدان تصدير الحاصلات الزراعية ، وقد بدأت نشاطها اعتباراً من ١٥ / ٦ / ١٩٦٠ وهى تهدف إلى تحقيق الأغراض التالية :

١ — العمل على تنمية تسويق وتصدير فائض الحاصلات الزراعية فى الأسواق الخارجية .

٢ — توجيه المصدرين إلى طلبات الأســـواق الخارجية من حيث الكمية والصنف والشروط الواجب توافرها .

٣ — تنسيق عمليات التصدير بين المصدرين .

٤ — توجيه المصدرين بما يساعد على رفع مستوى الحاصلات المصدرة ويصون سمعة البلاد فى الخارج .

٥ — تنظيم عمليات الشحن بما يتمشى مع حاجة الأسواق الخارجية .

٦ — دراسة العروض الخاصة بالتعاقد وتوزيع الكميات على المصدرين وفقاً لإمكانياتهم .

٧ — اقتراح مايتخذ بشأن المصدرين الذين يخالفون تعهداتهم الخاصة بالتصدير أو مايسىء إلى سمعة البلاد فى الخارج .

٨ — اقتراح ماتراه بشأن المواصفات الخاصة بالسلع والرقابة عليها .

وقد قامت المنظمة بافتتاح مكاتب لها فى بعض البلاد الأجنبية .

الهيئة العامة لشئون المعارض والأسواق الدولية :

أنشئت الهيئة بمقتضى القانون رقم ٣٢٣ لســـنة ١٩٥٦ وتختص بالإشراف على إقامة المعارض والأسواق وتقرير الاشتراك فيها كما تختص بإقامة المعارض والأسواق بقصد الدعاية للمنتجات والحاصلات المصرية ، وقد قامت الهيئة منذ إنشائها بالاشتراك فى عدد من المعارض التى أقيمت بالبلاد الأجنبية المختلفة .

المنظمات والتكتلات الاقتصادية الدولية :

لابد للباحث فى شئون التجارة الخارجية وبالذات فى شئون التصدير

أن يكون على بينة بالمنظمات والتكتلات الاقتصادية الدولية ، وبعض هذه المنظمات تابع لهيئة الأمم المتحدة والآخر عبارة عن اتفاقيات وتكتلات اقتصادية .

ومن أمثلة الهيئات التابعة لهيئة الأمم المتحدة الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفة الجمركية « جات » ، ومن أمثلة التكتلات الدولية مجتمع الفحم والصلب الأورين والسوق الأوربية المشتركة ومنطقة التجارة الحرة والسوق الأوربية المشتركة لدول شرق أوربا ومشروع كولمبو والتكتلات الاقتصادية لدول أمريكا اللاتينية والسوق العربية المشتركة ، ونورد فيما يلي نبذة مختصرة عن بعض هذه المنظمات والتكتلات .

الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات « جات » :

عبارة عن اتفاقية بين بعض أعضاء الأمم المتحدة للتعريفة الجمركية والتجارة بدأ التطبيق العملي لها فى أول يناير عام ١٩٤٨ ، وهى بمثابة اتفاق يوضح أسس التعامل فى نطاق التجارة الدولية ويرمى لى تحقيق استقرار التعريفات الجركية .

وأهم المبادىء الأساسية لهذه الاتفاقية :

١ — المبادلات التجارية تتم بدون تمييز ، والمتعاقدون يلتزمون بمدأ الدولة الأكثر رعاية .

٢ — تحمى الصناعة الوطنية بالتعريفة الجركية . ولا يجوز تقديم إعانات حكومية ويحظر على الاطلاق العمل بنظام الحصص ويستبين من ذلك حالة تدهور ميزان المدفوعات .

وتتضمن الأحكام العامة لهذه الاتفاقية إلغاء القيود الكمية بالنسبة

الإستيراد بصفقة مع عملا بقاعدة عدم التمييز ، وتخفيض التعريفات الجمركية وذلك لتوسيع نشاط التجارة الخارجية ، كما تتضمن هذه الأحكام توفير ظروف المنافسة الحرة وذلك عن طريق حظر إعانات التصدير ومنع الإغراق . كذلك هنالك خاص حكم بالسماح بإنشاء اتحادات جمركية خاص ومناطق تجارية حرة .

على أنه استثناء مما تقدم فقد سمح للدول الأعضاء بوضع قيود على الواردات بحيث يسمح للدولة العضو بحق إعطاء الأولوية فى الاستيراد للسلع الأكثر أهمية ، كذلك فقد سمح للدول الأعضاء بمنح الإعانات بحيث لا يستخدم كوسيلة للحصول على نصيب غير عادل فى التجارة .

هذا وقد انضمت الجمهورية العربية المتحدة إلى هذه الاتفاقية فى أواخر عام ١٩٦٢ ، وذلك لعدد من الأسباب منها :

نصيب أعضاء الدولة المنضمة لهذه الاتفاقية يصل إلى حوالى ٨٠ ٪ من حجم التجارة الدولية وانضمام الجمهورية العربية المتحدة لهذه الاتفاقية سوف يمكن الجمهورية العربية من الحصول على التخفيضات الجمركية والتحرر من الحصص الكمية على السلع والتى سبق أن تم الاتفاق عليها بين أعضاء الاتفاقية مما يفتح الباب أمام الصادرات المصرية ، وبالإضافة إلى ذلك فإن انضمام الجمهورية العربية للاتفاقية يمكنها من الاستفادة بالتخفيضات الجمركية التى حصلت عليها الاتفاقية مع دول التكتلات الاقتصادية وفى مقدمتها السوق الأوربية المشتركة التى أمكن الحصول منها على تخفيض يصل إلى ٢٠ ٪ على صادرات دول الاتفاقية لها .

إدارة التصدير :

عندما تتخذ إحدى المؤسسات قرار بتسويق منتجاتها فى الأسواق

الخارجية فإن هذا القرار يجب أن يكون مبنياً على أساس من الدراسة العلمية والإلمام بطبيعة المشاكل الموجودة فى قطاع التجارة الخارجية إذ أن مشكلة التسويق فى السوق المحلية مشكلة سهلة إذا قورنت بالتسويق فى الأسواق الأجنبية ، فالسوق المحلية هو البيئة المحلية التى توجد فيها المؤسسة ومن الطبيعى أن نتوقع دراية كبيرة من جانب المؤسسة بجميع الظروف والعوامل الموجودة فى هذه البيئة والتغيرات التى تطرأ عليها من آن لآخر، ولكن الموقف يختلف عن هذا بالنسبة للسوق الخارجية . فالبائع لا يقيم هنالك وبالتالى فإدراكه للظروف والعوامل الموجودة بهذه السوق إدراك محدود ، وبالإضافة إلى ذلك فإن القيود التى تصنعها الدولة بالنسبة للتسويق الداخلى محدودة بالنسبة للقيود التى تفرضها على الصادرات ، فمثلا لا نجد فى السوق المحلية أى مشكلة بالنسبة للتحويلات النقدية بينما نجد قوانين ولوائح منظمة للنقد فى حالة التجارة الخارجية ، كذلك هنالك حصص معينة للتصدير للأسواق المختلفة وهنالك رسوم جمركية وهنالك إعانات تصدير إلخ . . .

وفيما عدا ذلك فإن رسم سياسة التصدير فى أى مؤسسة لا يختلف عن رسم سياسة التسويق فى السوق المحلية لنفس هذه المؤسسة ، فيجب أن تكون المؤسسة سياسات عامة خاصة بتصميم السلعة وغلافها وسياسة خاصة باختيار منافذ التوزيع وسياسة خاصة بتحديد أسعار المبيع ، وسياسة خاصة بالائتمان إلخ . . . كما يجب أن يكون هنالك تنظيم إدارى لتكوين جهاز للتصدير وبرامج وإجراءات العمل به ، وبطبيعة الحال يجب أن تكون هذه السياسات وهذا التنظيم أساسه الدراسة العلمية للأسواق

الخارجية التى تتضمن تجميع المعلومات الأساسية عن المشترى وطباعه ورغباته وهيكل منافذ التوزيع بهذه الأسواق ، والظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة فى هذه البلاد ، وكذلك حالة المنافسة الموجودة والقيود الحكومية الموجودة بهذه البلاد .

ومن الممكن الحصول على هذه المعلومات من مصادر متعددة مثل الغرف التجارية والقنصليات الأجنبية والهيئات الحكومية مثل وزارة الاقتصاد . ومصالحها (إدارة الصادرات — الإدارة العامة للتمثيل التجارى — الهيئة العامة لتنمية الصادرات إلخ) .

على أن الاتصال الشخصى يعتبر من أحسن الوسائل فى هذه الدراسة ويكون ذلك بإرسال موظفى المؤسسة لهذه البلاد للقيام بدراسة على الطبيعة، وقد تنشىء المؤسسة لها مكتب بصفة دائمة بإحدى البلدان الأجنبية للإلمام بالأحوال والظروف السائدة ومتابعة التغيرات التى تطرأ عليها وهنالك عدد من المجلات والنشرات الدورية التى تصدرها الهيئات المختلفة فى كل دولة ،كما يصدر عدد من الهيئات التابعة للمنظمات الدولية عدداً من النشرات الدورية التى تحتوى على معلومات وأبحاث قيمة تفيد فى دراسة الأسواق الأجنبيـــة .

التنظيم الادارى لأعمال التصدير :

يتوقف التنظيم الإدارى لأعمال التصدير على عدد من العوامل مثل حجم النشاط التصديرى وطبيعة السلعة والمركز المالى للمؤسسة ، وهنا نجد أن المؤسسة أمامها طريقان إما أن تلجأ إلى مؤسسة أخرى توكل إليها

أعمال التصدير مقابل عمولة معينة أو على أى أساس آخر . وقد تلجأ المؤسسة إلى الطريقة الأخرى وهى أن تقوم بأعمال التصدير بينها ، وعندما تقرر المؤسسة اتباع الطريقة الثانية فإنها تجد أمامها أكثر من تنظيم ، فقد تلقى عبء التصدير على الأقسام الداخلية المختلفة بالمؤسسة مثل قسم البيع وقسم الائتمان وغيرها من الأقسام التى لها علاقة بأعمال التسويق الداخلى ، ويعتقد أنصار هذه الطريقة أنها تتميز بالاستفادة من الأقسام المتخصصة الموجودة بالمؤسسة .

والتنظيم الثانى يقتضى إنشاء إدارة خاصة للتصدير وتتميز هذه الطريقة بالتفرغ الكامل لأعمال التصدير كما أنها لا تستبعد فكرة التخصص .

وهنالك تنظيم ثالث أساسه قيام المؤسسة بإنشاء مؤسسة أخرى تابعة لها تتخصص فى أعمال التصدير وتسير بعض الشركات الأمريكية الكبرى على هذا التنظيم مثل شركة ويستنجهاوس وشركة جنرال الكتريك .

وبالإضافة إلى ذلك فيمكن أن تشترك المؤسسة مع بعض الشركات المنافسة فى إنشاء جهاز مشترك لتصدير منتجاتهم مثل مكتب بيع الأسمنت .

منافذ التوزيع :

إذا اختار المنتج تسويق صادراته بنفسه فيمكنه أن يسلك أكثر من منفذ من منافذ التوزيع وأهم هذه المنافذ ما يلى :

١ — البيع بواسطة وكلاء التصدير مقابل عمولة معينة .

٢ — البيع إلى المنشآت التجارية المتخصصة فى التصدير مثل شركات التجارة الخارجية التابعة للمؤسسة المصرية العامة للتجارة .

٣ — البيع إلى مؤسسات الاستيراد ومتاجر الجملة فى البلاد الأجنبية .

٤ — إنشاء مكتب أو فرع للبيع فى البلاد الخارجية يقوم بالبيع إلى الموزعين والشركات الصناعية فيها .

٥ — البيع بواسطة بيوت الوكالة فى البلاد الأجنبية .

٦ — البيع المباشر إلى متاجر التجزئة أو كبار المشترين فى البلاد الأجنبيــــة .

٧ — البيع بواسطة الهيئات الحكومية .

تحديد أسعار البيع وطرق السداد :

لاتختلف سياسة وإجراءات تحديد أسعار البيع بالنسبة للإنتاج المعد للتصدير عنها بالنسبة للإنتاج المعد للاستهلاك المحلى .

على أنه فى حالة التصدير توجد ظاهرتان لاتوجد فى التسويق المحلى ، الظاهرة الأولى تتعلق بتكاليف التصدير . فهنالك أجور الشحن لمختلف الموانى الأجنبية وبالنسبة لخطوط الملاحة المتنوعة ، وهنالك تكاليف التخزين والرسوم الجمركية وهنالك المصاريف المصرفية المختلفة ... الخ . وهذه يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند تحديد السعر . والظاهرة الثانية أن البيع فى عمليات التصدير يتوقف على نظام سداد القيمة، فقد يتم الدفع بالعملة المحلية (أى بالجنيه المصرى) وقد يتم الدفع بعملة البلد الآخر ، وقد يتم السداد بعملة حرة ، وهنا يجب على المصدر الإلمام باتفاقيات الدفع المختلفة المعقودة بين بلده والبلاد الأخرى .

شروط البيع :

تتخذ شروط البيع أشكالا مختلفة أشهرها طريقتان : طريقة (فوب) F.O.B وطريقة (سيف) C. I. F والطريقة الأولى يتعهد المصدر بمقتضاها

أن يبيع البضاعة تسليم ظهر السفينة فى ميناء التصدير وبذلك فهو ليس مسئولا عن تكاليف الشحن والتأمين كما أنه غير مسئول عن سلامة البضاعة فى عرض البحر ، وفى هذه الحالة أيضاً لا يكون البائع مسئولا عن تدبير وسائل الشحن إلا إذا اتفق على غير ذلك . وفى هذه الحالة يكون قيامه بذلك مجرد خدمة تسويقية يقوم بها إرضاء لعميله وعلى حسابه .

وفى الطريقة الثانية يتعهد المصدر بتسليم البضاعة المباعة فى ميناء الوصول ببلد العميل وهو الذى يتحمل تكاليف النقل والشحن والتأمين على البضاعة ، كما أنه يتحمل مخاطر الطريق إذا وقع للبضاعة حادث مثل السرقة والحريق والغرق والتلف .

اجراءات التصدير :

نظم القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٥٩ وقرار وزير الاقتصاد برقم ٧٢٥ لسنة ١٩٥٩ باللائحة التنفيذية له القواعـــد والإجراءات الواجب التزامها عند تصدير السلع .

فأولا : لايجوز مزاولة التصدير إلا لمن يكون اسمه مقيداً فى السجل المعد لذلك بوزارة الاقتصاد . وهنالك شروط خاصة للقيد بهذا السجل بالنسبة للمنشآت الفردية .

وثانياً : فإنه يجوز لوزير الاقتصاد حظر وتقييد تصدير بعض المنتجات إلى الخارج ويكون تصدير المنتجات المقيدة بتراخيص من وزارة الاقتصاد .

وثالثاً : يجب أن تتوافر فى السلع المصدرة الشروط والمواصفات الخاصة التى تحددها الهيئات الحكومية المختلفة .

وعندما يرغب منتج فى تصدير سلعة ما فإنه يتقدم بطلب على نموذج خاص يعرض على لجنة خاصة تسمى اللجنة المشتركة للتصدير بالإدارة العامة

للتصدير ومهمة هذه اللجنة بحث طلبات التصدير وابداء توصياتها بشأنها ، وتصدر تراخيص التصدير بصفة شخصية بمعنى أنه لايجوز التنازل عنها .

عقبات تصدير المنتجات العربية :

قام اتحاد الصناعات بالجمهورية العربية المتحدة فى عام ١٩٦١ بدراسة المشاكل والعقبات التى تواجه تصدير منتجات الصناعة العربية وقد تناولت هذه الدراسة ٣٤ منشأة صناعية تنتمى إلى ١٢ صناعة وأمكن للاتحاد حصر العقبات العامة على النحو التالى :

١ — طول إجراءات التصدير وتعقدها ويرجع ذلك إلى تعدد الجهات التى يستوجب الأمر الرجوع إليها عند تصدير المنتجات الصناعية مثل مصلحة الجمارك والإدارة العامة للتصدير والغرفة التجارية ومصلحة الرقابة الصناعية الخ .

٢ — إجراءات مراقبة النقد تحتاج إلى تبسيط وتحسين .

٣ — إجراءات رد قيمة الدروباك تستغرق وقتاً طويلا بعد التصدير مما يحبس مبالغ كبيرة للمصانع .

٤ — الرسوم الجمركية على المواد الأولية والمواد نصف المصنوعة اللازمة للإنتاج المحلى مرتفعة مما يؤدى إلى ارتفاع تكلفة المنتجات وبالتالى نصف قدرتها على المنافسة فى الأسواق الأجنبية .

٥ — عدم انتظام مرور البواخر بالموانىء المصرية وارتفاع أجور الشحن بالبواخر الأجنبية ويرجع ذلك لعدم وجود بواخر وطنية بالقدر الكافى .

وفى ديسمبر ١٩٦٣ عقد مؤتمر تنمية التبادل التجارى مع دول غرب أفريقيا واشترك فيه عدد كبير من المسئولين عن التجارة الخارجية ، كما ضم كذلك عدداً من ممثلى الشركات الصناعية .

ومن استعرض التقارير المقدمة لهذا المؤتمر من شركة النصر للتصدير والاستيراد وهى الشركة التى عهدت إليها الدولة بمهمة التجارة الخارجية مع دول غرب أفريقيا يتضح لنا أن أهم الصعاب التى تواجه تصدير منتجاتنا إلى أسواق غرب أفريقيا هى ما يلى :

١ — النقل البحرى حيث لا توجد لنا خطوط ملاحة منتظمة مع هذه الدول ، هذا بالإضافة إلى ارتفاع تعريفة النولون البحرى إلى موانى هذه البلاد .

٢ — عدم ملاءمة السعر الذى نحدده لصادراتنا بالنسبة لأسعار المنتجات المماثلة التى تعرضها الدول الأخرى ، ومن أمثلة ذلك أسعار الأحذية وبعض الأقمشة القطنية مثل تيل المراتب التى تصدر إلى جمهورية غينيا .

٣ — رداءة التغليف ، فغلاف كثير من السلع لا يوفر للسلعة المظهر القوى. هذا فضلا عن البيانات المكتوبة على الغلاف تكون باللغة العربية فقط، ويحسن أن تكون مكتوبة أيضاً بلغة البلاد المستوردة بجانب اللغة العربية .

٤ — سوء حالة العبوات التى تشحن فيها السلع وكثيرا ما تصل الصناديق التى تعبأ فيها السلع غير سليمة .

٥ — عدم انتظام واحترام مواعيد التوريد من جانب المصانع المنتجة مع التوريدات بمواصفات مخالفة للمتفق عليه .

٦ — القصور فى وسائل الترويج والإعلان لتعريف المستهلك بمنتجاتنا

٧ — تعدد وتعقد اجراءات التصدير سواء من الناحية المصرفية أو النقدية أو الجمركية .

وعلى سبيل المثال فبالنسبة للاعتمادات المستندية فإن بعضها يشترط تقديم فاتورة تجارية من المصدر وفاتورة من المنتج وفاتورة لغرض التخليص الجمركي بموانيء الوصول وأخرى توضح النولون والتأمين بجميع فئاته وكيفية احتسابه ثم شهادة جنسية وشهادة مراجعة الخ . . . مما يعتبر لا لزوم له على الإطلاق . وبالنسبة للناحية النقدية فإن حسم تعويضات العملاء نتيجة لتلف البضاعة عند الشحن أو حدوث عجز بسبب السرقة أو خلافه يستلزم إجراءات مطولة ومعقدة مع سلطات النقد الأمر الذي يتسبب في مضايقة العملاء .

بعض النظم الجمركية الخاصة بتشجيع التصدير :

تضمن قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٦٦ لسنة ١٩٦٣ بإصدار قانون الجمارك بعض النظم الجمركية الخاصة بتشجيع الصادرات نذكر منها ما يلي :

المناطق الحرة :

المنطقة الحرة عبارة عن قطعة من أرض الوطن مخصصة للقيام بنشاط تجاري أو صناعي بحيث لا يخضع هذا النشاط لقوانين الجمارك السائدة .

ويجيز قانون الجمارك بقرار من وزير الخزانة إنشاء مناطق حرة في موانيء وبلاد الجمهورية .

ويرخص في المناطق الحرة بإجراء العمليات الآتية :

١ — تخزين البضائع العابرة وكذا البضائع الوطنية والبضائع الأجنبية الخالصة الضريبة المعدة للتصدير إلى الخارج .

٢ — إجراء عمليات الفرز والتنظيف والخلط والمزج ولو ببضائع محلية وإعادة التعبئة وماشابهها من عمليات تغيير حالة البضائع المودعة بالمناطق الحرة بحسب مقتضيات حركة التجارة وتهيئتها بالشكل الذى تتطلبه الأسواق.

٣ — إجراء العمليات الصناعية اللازمة لتركيب وتجهيز السيارات واللوريات والجرارات والطائرات وبناء السفن وإصلاحها وذلك كله إذا ما استوردت اجزاؤها الأصلية من الخارج مع جواز استكمالها ببعض المواد أو الاجزاء من داخل الجمهورية .

٤ — إجراء أية صناعة أو عمليات أخرى تحتاج إلى مزايا المناطق الحرة للافادة من مركز البلاد الجغرافى ولا يخشى من منافستها للصناعات الوطنيـــــة .

ولاتخضع البضائع الأجنبية التى تستورد إلى المناطق الحرة للضرائب الجمركية وغيرها من الضرائب والرسوم ، أما المواد المحلية فتحصل عنها ضريبة الصادر عند دخولها المنطقة الحرة .

ولاتخضع البضائع التى تدخل المنطقة الحرة لأى قيد من حيث مدة بقائها فيها كما لا تخضـــع الواردات إليها والصادرات منها لأى قيد من قيود الاستيراد والتصدير فيما عدا القيود المتعلقة بالرقابة على النقد .

السماح المؤقت :

يقضى هـذا النظام باعفاء المواد الأولية المستوردة بقصد تصنيعها فى الجمهورية وكذا الأصناف المستوردة لأجل إصلاحها أو تكملة صنعها من الضرائب الجمركية وغيرها من الضرائب بصفة مؤقتة .

ويشترط للإعفاء أن يتم نقل المصنوعات والأصناف بمعرفة المستورد أو الغير إلى منطقة حرة أو أن يتم تصديرها خلال سنة من تاريخ الاستيراد .

رد الضرائب الجمركية :

يقضى هذا النظام برد الضرائب الجمركية وضرائب الاستهلاك السابق تحصيلها على المواد الأجنبية التى استخدمت فى صناعة المنتجات المحلية المصدرة إلى الخارج بشرط نقل المصنوعات بمعرفة المستورد أو بمعرفة الغير إلى منطقة حرة أو إعادة تصديرها خلال سنة من تاريخ أداء تلك الضريبة ، وترد كذلك ضريبة الإنتاج السابق تحصيلها على المصنوعات المحلية التى تصدر إلى الخارج .

هذا ويحدد القرار الوزارى رقم ٤٧ لسنة ١٩٦٣ الأصناف التى تتمتع بنظام الدروباك والعمليات الصناعية التى تتم عليها .

تنظيم الصادرات المصرية (١)

ليس هناك خلاف على أهمية الصادرات بالنسبة للاقتصاد القومى ، فنحن فى أشد الحاجة إلى زيادة صادراتنا إلى البلاد التى نتعامل معها ، كما أننا فى حاجة ماسة إلى فتح أسواق جديدة لصادراتنا من المنتجات المختلفة ، ولذلك كان من الضرورى أن تهتم الدولة بإعادة تنظيم تجارة الصادرات بما يضمن تحقيق الهدف المنشود ، وفى الحدود التى رسمها الميثاق والتى تنص على أن تكون التجارة الخارجية تحت الاشراف الكامل للشعب . . وأن القطاع العام لابد له أن يتحمل عبء ثلاثة أرباع الصادرات مشجعا القطاع الخاص على تحمل مسئولية الجزء الباقى منها .

وقد قامت الدولة بإنشاء المؤسسة المصرية العامة للتجارة كما قامت بأميم شركات تصدير القطن ، وبذلك أصبحت صادرات القطن فى يد شركات القطاع العام التابعة للمؤسسة المصرية العامة للقطن ، أما بقية السلع المصدرة فإن الأمر يختلف فيها ، فتارة يتم تصديرها بواسطة الشركات المنتجة مباشرة وتارة يتم تصديرها بواسطة إحدى الشركات التابعة للمؤسسة المصرية العامة للتجارة . وقد ثار الجدل عما إذا كان من الأوفق أن تنفرد الشركات المنتجة كل على حدة بتصدير إنتاجها إلى الخارج إذا رغبت فى ذلك ، أم تنفرد شركات المؤسسة المصرية العامة للتجارة بهذه المهمة ، أو تنشأ إدارة مركزية بكل مؤسسة من المؤسسات النوعية التى تشرف على الشركات المنتجة لتتولى عملية التصدير بالنيابة عنها ، أو تنشأ فى كل مؤسسة نوعية شركات خاصة بتصدير منتجات الشركات التابعة لها .

---

(١) بحث منشور للمؤلف ؛ مجلة المحاسبة والادارة والتأمين العدد الثانى ١٩٦٣ السنة الثانية .

والواقع أن هذه المشكلة لا تخرج عن كونها مشكلة اختيار منافذ التوزيع .

وهناك بعض الاعتبارات التى يمكن الاسترشاد بها لاختيار طرق التوزيع المناسبة ، وبعض هذه الاعتبارات عامة مثل مقدار المبيعات المنتظرة وتكلفة التوزيع والأرباح التى تتحقق ، وبعضها الآخر اعتبارات خاصة تتعلق بالسلعة نفسها مثل طبيعة السوق أى المشترين الذين يتكون منهم سوق السلعة ، ويتضمن ذلك دراسة عادات الشراء المتبعة ، وطرق التوزيع الحالية والمركز التنافسى والمركز المالى للمنتج .

المنتجات المصريه

إذا رجعنا إلى السلع التى نقوم بتصديرها نجد أنها لا تخرج عن :

١ — السلع الزراعية وتشمل :

(ا) القطن .

(ب) السلع الزراعية الأخرى مثل الأرز والبصل والثوم والفول السودانى والبطاطس والخضروات والفواكه وغيرها .

٢ — السلع الصناعية مثل :

الغزل والمنسوجات والأسمنت وإطارات السيارات والبصل المجفف والمنتجات البترولية .

٣ — منتجات الثروة المعدنية مثل الفوسفات والمنجنيز .

وقد كانت قيمة صـــادراتنا من هذه السلع فى عام ٦٣ ١٩٦٤ على النحو التالى[١] :

---

(١) الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ، تطور التجارة الخارجية للجمهورية العربية المتحدة ، أكتوبر ١٩٦٤ .

المجموعة السلعية	القيمة (مليون جنيه)	النسبة المئوية
السلع الزراعية	١٢٩ر٥	٥٤ر٥
القطن	١١٧ر٤	٤٩ر٤
السلع الزراعية الأخرى	١٢ر١	٥ر١
السلع الصناعية	٨٧ر٩	٣٧ر٠
سلع المناجم والمحاجر	١٧ر٨	٧ر٥
سلع أخرى	٢ر٢	١ر٠
الإجمالى	٢٣٧ر٤	١٠٠ر٠

وإذا رجعنا إلى قائمة الصادرات المصرية نجد أن المجموعات السلعية السابقة تحتوى على سلع إنتاجية وسلع استهلاكية .

تصدير السلع الزراعية :

إن غالبية المنتجين الزراعية فى كثير من البلاد[1] ومن ضمنها الجمهورية العربية المتحدة من صغار المنتجين .

ويتضح ذلك إذا رجعنا إلى إحصائيات الملكية الزراعية فى مصر فقد بلغ عدد الملاك فى مصر بعد صدور قانون الإصلاح الزراعى الثانى (القانون ١٢٧ لسنة ١٩٦١ الخاص بتحديد الملكية بـ ١٠٠ فدان على الأكثر حوالى ٣ر١٠١ر٠٠٠ مالكا منهم ٢ر٩١٩ر٠٠٠ مالكا يمتلك كل منهم أقل من ٥ أفدنة أى بنسبة ٩٤ر١٪ من مجموع الملاك[2] . وبطبيعة الحال فليس لديهم القدرة على تسويق منتجاتهم فى السوق المحلى ، ومن باب أولى فليس لديهم

(١) Converse & Huegy, the Elements of matkeing, prenice Hall 1949, P. 184.

(٢) الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ، الكتاب السنوى للاحصاءات العامة ، ١٩٦٤ .

القدرة على تصدير منتجاتهم إلى الأسواق الخارجية ، ومن ثم فإن تسويق الإنتاج الزراعى يتم بواسطة عدد من الوسطاء المحليين الذين يقومون بتجميعها فى السوق الداخلية ونقلها إلى الأسواق الرئيسية فى المدن وذلك كما فى حالة القطن والحبوب وغيرها ، كما يحتاج الأمر إلى عدد آخر من الوسطاء (المصدرين) إذا رغب فى تصديرها إلى الأسواق الأجنبية .

ولاشك أن قيام شركات التجارة بتصدير هذه السلع أمر لامناص منه بل هو أمر ضرورى بالنسبة للسلع الزراعية .

تصدير السلع المصنوعة Manufactured والاستخراجية :

تنقسم السلع المصنوعة بصفة عامة من الناحية التسويقية إلى سلع انتاجية Industrail goods وسلع إستهلاكية Consumers, goods ، أما السلع الاستخراجية فهى تدخل بصفة عامة تحت النوع الأول أى السلع الإنتاجية[1] . والواقع أن الرغبة الأصلية لكل منتج هى أن يتولى توزيع منتجاته بنفسه ، فيقوم بالبيع مباشرة إلى المشترى الأخير إذا كان مركزه المالى وإمكانياته الإدارية تسمح له بذلك ، وتتميز هذه الطريقة بإمكان إلمام المنتج برغبات العميل ومطالبه .

ولذلك فإن منتجى السلع المصنوعة والاستخراجية فى مصر يفضلون القيام بتصدير منتجاتهم مباشرة إلى الأسواق الأجنبية دون تدخل وسيط فى السوق المحلية ويساعد على ذلك عدد من العوامل ، منها ما يتعلق بإمكانيات المنتج ، ومنها ما يتعلق بطبيعة السلعة ، ومنها ما يتعلق بطريقة التعامل فى تجارة التصدير .

فبالنسبة للمنتج نجد أن هيكل الصناعة فى مصر يتميز بأن الجزء الأكبر

من الإنتاج يقوم به عدد محدود من الوحدات الإنتاجية الكبرى التى تتخذ فى معظم الأحيان شكل الشركة المساهمة ، بينما يوجد عدد غير قليل قد يصل فى بعض الأحيان إلى مئات من الوحدات الإنتاجية . ولكن إنتاجها فى مجموعه لا يمثل إلا نسبة محدودة من مجموع الإنتاج ، ويظهر ذلك بجلاء فى صناعة الغزل والنسيج ، كما يظهر ذلك فى صناعة الأحذية ، بل أكثر من ذلك فإننا نجد أن الإنتاج كله فى بعض الصناعات يقوم به عدد محدود من الوحدات الإنتاجية الكبيرة الحجم ، ونجد ذلك واضحاً فى صناعة الاسمنت وصناعة تكرير السكر وصناعة تكرير البترول .

وتطبيقاً للمبادىء التسويقية فإن هذه الوحدات الإنتاجية بما لها من مركز مالى قوى وما لديها من إمكانيات إدارية متخصصة لديها القدرة على تسويق إنتاجها مباشرة إلى الأسواق الأجنبية ، وهى تفضل ذلك بلاشك حتى تستطيع أن تلم برغبات المستهلك ومطالبه بطريقة سريعة ومباشرة ، وبعبارة أخرى فإنها تمانع كثيراً فى ظهور وسيط بينها وبين المشترى الأجـــنبى .

وبالنسبة لطبيعة السلعة المصدرة فإننا نجد أن قدراً كبيراً من السلع المصنوعة وكل السلع الاستخراجية تعتبر من السلع الإنتاجية ، وطبيعة هذه السلع تمكن من استخدام طريقة التوزيع المباشرة . ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب :

فأولا نجد أن سوق السلع الإنتاجية بصفة عامة سوق محدودة سواء من الناحية الجغرافية أى منطقة التوزيع أو من ناحية عدد المشترين ، هذا التركيز يسهل على منتج السلع الإنتاجية عملية الاتصال بعملائه مباشرة دون أية وساطة ، وكذلك نجد أن نسبة كبيرة من السلع الإنتاجية تخضع

المواصفات العملاء ، ولهذا فإن منتجى هذه السلع يفضلون الاتصال مباشرة مع المشترين لدراسة احتياجاتهم ووضع المواصفات اللازمة ، ونجد ذلك واضحاً فى حالة تسويق منتجات الثروة المعدنية وحالة تسويق القطن حيث يتم الاتفاق على رتب معينة ، وكذلك حالة تسويق الغزل ، وفضلا عن ذلك فإن توزيع السلع الإنتاجية كثيراً مايتم على أساس مبدأ التبادل إذ أن منتجى هذه السلع يحتاجون فى نفس الوقت إلى منتجات عملائهم وعلى ذلك فالعملاء يفضلون الشراء من المنتجين الذين يقومون بالشراء منهم ويتضح ذلك فى حالة تصدير البترول الخام وفى حالة تصدير بعض إنتاج شركة الحديد والصلب مقابل استيراد أنواع أخرى لاتنتجها الشركة .

ومما تقدم يظهر لنا أن المنتج المصرى يستطيع بل ويفضل التعامل مباشرة مع المشترى الأجنبى وبالتالى فليس هنالك داع لظهور وسيط بينهما .

ومما يزيد من تمسك المنتج المصرى بوجهة نظره ذلك النجاح الذى صادف عدداً كبيراً من شركاتنا فى ميدان التصدير من قبل أن تظهر شركات التجارة الخاصة ، وبعبارة أخرى ماالذى يدعو المنتج إلى تغيير طريقة التصدير التى ثبت نجاحها على مدى السنين إلى طريقة جديدة قد لا يتحقق لها النجاح ، وليس من شك فى أن منتجى هذه السلع لن يمانعوا فى وساطة شركات التجارة فى عمليات التصدير فى الحالات الآتية :

١ — إذا تعاقدت شركات التصدير معهم مقدماً على تسويق إنتاجهم فى الأسواق الأجنبية متحملة جميع مخاطر العمل .

٢ — إذا أمكن لهذه الشركات أن تسويق الإنتاج بشروط أحسن .

٣ — إذا استطاعت فتح أسواق جديدة لهم .

وفضلا عما تقدم فإن تسويق السلع المختلفة وبصفة خاصة فى الأسواق الأجنبية يحتاج إلى خبرات خاصة لكل نوع منها مما يصعب توافره فى

شركات التجارة فى حالة قيامها بتصدير هذه السلع ، وبالتالى فإن الشركات المنتجة لا تطمئن إلى قيام شركات التجارة بتصدير منتجاتها مما قد يفقدها سوقاً جاهدت طويلا حتى استطاعت أن توطد مركزها فيه .

ولهذا فلا يعتقد الكاتب أن هناك فائدة من تكليف شركات التجارة بتصدير الإنتاج المصنوع والسلع الاستخراجية فى الحالات السابقة إلا بشرط واحد وهو أن تتعاقد هذه الشركات بعقود طويلة المدى مع الشركات الإنتاجية على شراء إنتاجها المعد للتصدير ، ثم تتولى هى فيما بعد تحمل مخاطر تصديره إلى الأسواق الأجنبية .

على أنه من ناحية أخرى فهنالك المنتج الصغير الذى لا تمكنه ظروفه فى حالة رغبته فى التصدير من القيام بهذه العملية المباشرة . وهنا يمكن لشركات التجارة الخارجية القيام بدور مهم فى هذه الحالة .

وخلاصة ماتقدم فإننا نرى :

١ — قيام الشركات الإنتاجية بتصدير إنتاجها بنفسها طالما كانت إمكانياتها تسمح بذلك .

٢ — قيام الشركات التجارية بالتصدير فى الأحوال التالية :

(١) تصدير الحاصلات الزراعية .

(٢) تصدير السلع المصنوعة والسلع الاستخراجية للمنتجين الصغار .

(٣) تصدير السلع المصنوعة والسلع الاستخراجية للمنتجين الكبار إذا رغبوا فى ذلك وفى حالة فتح أسواق جديدة .

(٤) تصدير السلع المصنوعة والسلع الاستخراجية لكبار المنتجين بشرط التعاقد لمدد طويلة على شراء الإنتاج المعد للتصدير وتحملها لمخاطر التجارة فى هذه الحالة .

الباب الرابع عشر

حالات عملية عن السياسات البيعية لبعض الشركات العربية

شركة مصانع الدلتا للصلب

تأسست الشركة عام ١٩٥٠ ، وكانت أول شركة فى الشرق الأوسط لإنتاج الحديد المبروم اللازم لصناعة البناء وكذلك صناعة مسبوكات الصلب والزهر والمواسير الزهر المستعملة فى الأدوات الصحية ، وكان رأس المال عند التأسيس ٥٠٠ر٠٠٠ جنيه قامت الشركة بزيادته مرتين حتى وصل ٨٢٥ر٠٠٠ جنيه وخضعت الشركة للقانون ١١٧ لسنة ١٩٦١ حيث تم تأميمها بالكامل .

وتتلخص العمليات الإنتاجية فى مصانع الشركة فيما يلى :

١ — عملية الصهر : وهى تحويل الحديد الخردة بواسطة الأفران الكهربائية إلى صلب سائل يصب فى قوالب لإنتاج كتل صلب يمكن سحبها فى قسم الدرفلة وتحويلها إلى حديد مبروم من مقاسات مختلفة .

٢ — عملية الدرفلة : وهى تسخين الكتل الصلب فى الأفران الخاصة وسحبها وتقطيعها بالأقطار والأطوال اللازمة على الساخن بواسطة آلات الدرفلة .

٣ — عملية السباكة ، وهى قسمان :

(ا) سباكة الزهر وفيها يقوم فرن الدست بصهر الحديد الخردة وخلطه مع فحم الكوك وتحويله إلى زهر سائل يستعمل فى إنتاج القطع المختلفة بواسطة ماكينات الرك وغيرها .

(ب) سباكة الصلب لإنتاج المسبوكات والقطع المطلوبة حسب المواصفات ويتم تموين هذا القسم بالصلب السائل عن طريق قسم الصهر .

٤ — عملية السحب على البارد : وفيها تقوم الماكينات باستعدال الأسلاك بمختلف الأقطار الرفيعة وتلميعها .

وتنحصر تشكيلة منتجات الشركة فى السلع الرئيسية التالية :

(ا) الحديد المبروم بمقاساته المختلفة .

(ب) الأسلاك اللامعة والمخمرة .

(حـ) مواسير الزهر وصناديق الطرد المستعملة فى الأدوات الصحية .

(د) مسبوكات الصلب ومسبوكات الزهر التى تنتج حسب مواصفات العملاء واحتياجاتهم .

ويعتمد إنتاج الشركة على الخامات الرئيسية التالية :

١ — الخردة .

٢ — كتل الحديد النصف مشكلة .

٣ — الحراريات اللازمة لأفران .

وتعتبر الخردة الدعامة الأساسية التى تعتمد عليها المصانع فى الإنتاج ، ويقدر استهلاك مصانع الشركة بحوالى ٥٤٫٠٠٠ طن سنوياً ، فى نوفمبر ١٩٦٠ كونت شركة الدلتا مع شركات إنتاج الحديد المبروم الأخرى وهى شركات النحاس المصرية والشركة الأهلية للمنتجات المعدنية مكتباً مشتركا يقوم بشراء الخردة لهم جميعاً ، والواقع أن الخردة الموجودة بالبلاد لا تكفى لتموين الشركات الثلاثة بما تحتاج إليه .

ولقد كانت هذه الشركات تعتمد على الخردة من مخلفات الجيوش فى الصحراء الغربية إلا أن رصيد هذا المصدر أخذ فى التناقص وبينما تقدر احتياجات هذه الشركات بحوالى ١٥٠٫٠٠٠ طن فى العام نجد أن أهم الهيئات التى تتواجد لديها الخردة لا يتجاوز مالديها ٦٠٫٠٠٠ طن سنوياً .

أما بالنسبة لاحتياجات الشركة من كتل الحديد النصف مشكلة فإن الشركة تحتاج إلى حوالى ١٨٫٠٠٠ طن بالإضافة إلى إنتاج أفران المصنع

وتقوم الشركة بالحصول على هذه الكمية من شركة الحديد والصلب المصرية طبقاً لاتفاق بين الطرفين .

أما تشكيلة مبيعات الشركة فإنها تزيد عن السلع السابقة بعض الأصناف التى تتفق مع المنتجات الرئيسية فى طبيعتها واستعمالاتها وتتولى الشركة شراء هذه الأصناف لاستكمال تشكيلة مبيعاتها ويتم ذلك بالاستيراد من الخارج أو من السوق المحلى ، ومن تلك الأصناف :

الحديد المبطط ، وحديد الزاوية ، والسكمر ، والصاج الأسود والأبيض ، والمضلع والمنقوش ، وأدوات ولوازم المواسير من وصلات وخلافه ، وتقدر نسبة هذه الأصناف إلى إنتاج الشركة بحوالى ١٠٪ ، أما المبيعات السنوية فقد بلغت ٣٫٥ مليون جنيه عن سنة ١٩٦١ .

وعند إنشاء شركة مصانع الدلتا للصلب سنة ١٩٥٠ أوكلت إدارتها إلى شركة الدلتا التجارية عملية توزيع منتجاتها من الحديد والصلب المبروم والأسلاك والمواسير الزهر وصناديق الطرد ، وبذلك اقتصر نشاط جهاز مبيعات شركة مصانع الدلتا للصلب على بيع المسبوكات ، حيث إن بيع هذه السلع يتم طبقاً للمواصفات الفنية التى يحددها العميل ويتولى هذا القسم إصدار أوامر التشغيل لأقسام المسابك بالشركة كما يتابع العقود والعمليات ويراقب تشغيل المسبوكات بالورش المختلفة .

واستمر توزيع منتجات الشركة على هذا الوضع حتى آخر أكتوبر ١٩٦٠ حين رأت إدارة شركة مصانع الدلتا للصلب إنشاء إدارة مبيعات خاصة بها ولم تجد الشركة صعوبة فى بناء جهاز البيع حيث تم الاتفاق بينها وبين شركة الدلتا التجارية على انتقال إدارة مبيعات الحديد المبروم والأدوات الصحية

بها إلى شركة مصانع الدلتا للصلب بكافة تنظيماتها ومخازنها وموظفيها ، وبدأت إدارة المبيعات الجديدة نشاطها فى أول نوفمبر ١٩٦٠ .

وفى يولية ١٩٦١ أممت هذه الشركة وتم تحديد اختصاصات إدارة المبيعات على النحو التالى :

١ — تصريف منتجات الشركة فى الأسواق المحلية والخارجية والدعاية والترويج لهذه المنتجات .

٢ — تحديد الأصناف اللازمة لاستكمال تشكيلة المبيعات لتعمل إدارة المشتريات على توفيرها من السوق المحلى أو الخارجى .

٣ — اقتراح برنامج الإنتاج لأقسام الصناعية حسب احتياجات الأسواق المحلية والخارجية .

٤ — اقتراح برنامج المبيعات والقيام بتنفيذه بعد اعتماده .

٥ — اقتراح السياسات البيعية للشركة وتنفيذها بعد الاعتماد .

٦ — دراسة المناقصات والعطاءات والتقدم فى المناسب منها .

٧ — دراسة شكاوى العملاء والعمل على حلها .

وكانت إدارة المبيعات تتكون من الأقسام التالية :

١ — قسم البيع ويضم مندوبو المبيعات للحديد المبروم والأدوات الصحية .

٢ — قسم الفواتير والحسابات الجارية .

٣ — مخازن المنتجات الجاهزة بالسبتية .

وكان يشرف على هذا الجهاز مدير المبيعات يعاونه أحد المساعدين .

وكانت الشركة تقوم بتوزيع الحديد المبروم بواسطة عدد من الطرق

وهى البيع المباشر إلى مستعملى الحديد مثل المقاولين وذلك بموجب عقود تبرم معهم ، كما تبيع الشركة إلى حوالى ١٧ موزعاً فى جميع أنحاء الجمهورية العربية المتحدة، كذلك إلى متاجر التجزئة فى جميع الجمهورية ، ولبيان الأهمية النسبية لمنافذ التوزيع المذكورة نوضح سياسة التوزيع الشهرية الموضوعة للنصف الثانى من عام ١٩٦١ كما يلى :

٣٥٠	طن لسوريا
٦٥٠	طن لشركة الدلتا التجارية
١٧٥٠	طن للعقود المبرمة مع العملاء
١٣٠٠	طن توزع على ١٧ موزعاً
٣٠٠	طن توزع على تجار التجزئة
٤٣٥٠	طن جملة الإنتاج الشهرى

وبالنسبة لسياسة التسعير فإنه توجد التسعيرة الودية (بين الشركات المنتجة والسلطات المعنية) التى تحدد سعراً أساسياً (تسليم المصانع) لكل فئة من المشترين تضاف إليه علاوات حسب المقاسات ، وكانت الأسعار فى أغسطس ١٩٦١ على النحو التالى :

ملـيم جنيه	
٥٤ر٦٠٠	الطن للمستهلك
٥٣ر٦٠٠	الطن لتجار التجزئة
٥٣ر١٠٠	الطن للموزع

وتضاف إلى هذه الأسعار العلاوات التالية :

	ملسيم جنيه	
مقاس ٨ مم	١٢٫٠٠٠	للطن
مقاس ١٠ مم	٣٫٠٠٠	للطن
مقاس ١٣ مم	١٫٠٠٠	للطن

ولقد كانت الشركة تسير على النظام التالى فيما يتعلق بالائتمان الذى تمنحه لعملائها :

١ — شركات المقاولات والمقاولين : كان يفتح لكل منهم حساب ائتمان بمبلغ يتراوح بين ١٠٠٠و١٠٠٠٠ جنيه لكل منهم على حسب قوة مشترياته السنوية وسمعته التجارية .

٣ — تجار الحديد والورش : كان يفتح لكل منهم حساب ائتمان بمبلغ يتراوح مابين ٢٥٠ جنيه و٥٠٠٠ جنيه .

٣— تجار الصحى : كان يفتح لكل منهم حساب جارى بمبالغ تتراوح مابين ١٠٠جنيه و ١٥٠٠ جنيه لكل منهم بموجب كمبيالات أو شيكات ..

٤ — المستهلك : كان التعامل يتم نقداً أو بموجب تحويل على أحد البنوك أو شركات النقل الكبيرة .

وبالنسبة لإنتاج الشركة من مواسير الزهر وصناديق الطرد فإن الشركة تقوم بتوزيع منتجاتها من هذه الأصناف بواسطة تجار الصحى وبواسطة شركة الدلتا التجارية وأيضاً بواسطة مخازنها بالسبتية ، وللشركة بائعان متجولان يتوليان ترويج بيع هذا الإنتاج أحدهما يعمل فى منطقة القاهرة والثانى يعمل فى الوجه البحرى والوجه القبلى وتحدد الشركة سعر بيع هذه المنتجات وتمنح لمنافذ التوزيع خصماً معيناً من هذا السعر وتمنح خصماً

مقداره ١٠٪ للتجار ، ٥ ٪ للمقاولين كما تمنح شركة الدلتا التجارية خصما مقداره ١٨٪ التي تمنح بدورها خصما مقداره ١٠٪ للتجار .

فى أوائل عام ١٩٦٢ أخذت أسعار الحديد المبروم فى الارتفاع وذلك لزيادة الطلب زيادة كبيرة ، حتى وصل سعر الطن إلى حوالى ١٢٠ جنيه مما اضطر المسئولين إلى علاج هذا الموقف بالتدخل السريع ، وصدر قرار السيد وزير التموين رقم ١٣٥ لسنة ١٩٦٢ وقرار السيد وزير الإسكان والمرافق رقم ٥٩٤ لسنة ١٩٦٢ فى يونيو سنة ١٩٦٢ لتنظيم توزيع الحديد المبروم ، وقامت المؤسسة المصرية العامة للصناعات المعدنية بوضع الأسس الآتية لتوزيع الحديد المبروم:

١ — يتم توزيع الحديد المبروم المنتج بمصانع شركات المؤسسة بواسطة مكتب توزيع الحديد المبروم المنشأ بمؤسسة الصناعات المعدنية .

٢ — تقوم مؤسسة المقاولات والانشاءات بتبليغ مكتب توفير مواد البناء ومكتب توزيع الحديد المبروم بالكميات المطلوبة شهرياً .

٣ — يصدر مكتب توزيع الحديد المبروم أوامر تسليم بالكميات الموضحة فى بند ٢ حسب الكشوف التى تصل إليه ، إلى القسم التجارى بشركة مصانع الدلتا للصلب لصالح المقاولين والشركات المعتمدة من مؤسسة المقاولات والانشاءات ومكتب توفير مواد البناء .

٤ — يقوم القسم التجارى بشركة مصانع الدلتا للصلب بتوزيع إنتاج الشركة وكذلك إنتاج شركتى النحاس المصرية والأهلية للمنتجات المعدنية ، وعلى الشركتين الأخيرتين إبلاغ هذا القسم ببرنامج إنتاج كل شهر مقدماً موضحاً به الكميات والمقاسات وتواريخ إنتاجها حتى يمكن تنفيذ أوامر التسليم الصادرة وحدها من مكتب توزيع الحديد المبروم بالمؤسسة .

٥ — تتم المحاسبة بين شركة مصانع الدلتا للصلب والشركتين (الأهلية والنحاس) على أساس حصول شركة الدلتا على ٢٪ عمولة على مبيعات كل من هاتين الشركتين مقابل توزيع منتجاتها .

٦ — ويرجع السبب فى تكليف شركة الدلتا للصلب بتوزيع إنتاج الشركات الأخرى إلى عدم وجود جهاز توزيع بالشركتين الأخرتين حيث كانت هذه الشركات تسوق إنتاجها بواسطة الوكلاء .

وتشير برامج الإنتاج بشركات إنتاج الحديد المبروم الثلاث إلى أن إنتاج كل منها سيكون كما يلى بالنسبة لعام ٦٢/١٩٦٣ .

(ا) شركة النحاس المصرية وتعطى ٦٥—٧٠ ألف طن فى السنة من مقاسات ١٠مم ، ١٣مم ، ١٩مم ، ٢٢مم .

(ب) الشركة الأهلية للمنتجات المعدنية وتعطى ٦٠—٦٥ ألف طن فى السنة من مقاسات ٨مم ، ١٣مم ، ١٦مم ، ١٩مم ، ٢٥مم .

(ح) شركة مصانع الدلتا للصلب وتعطى ٥٥—٦٥ ألف طن فى السنة مقاسات ٨مم ، ١٠مم ، ١٣مم ، ١٦مم ، ٢٥مم .

وفى سبتمبر ١٩٦٢ أعادت شركة مصانع الدلتا للصلب تنظيم العمل بها وأنشأت إدارة موحدة للمبيعات تتكون من الأقسام والوحدات التالية :

١ — قسم توزيع الحديد المبروم .

٢ — قسم البيع ويتكون من :

(ا) وحدة التصدير .

(ب) وحدة الحديد الصحى .

(ج) وحدة التحصيل ومندوبى البيع .

٣ — قسم مخازن المنتجات ويتكون من :

(أ) مخازن السبتية .

(ب) مخازن مسطرد .

٤ — قسم مبيعات المسبوكات .

شركة الحديد والصلب المصرية :

تأسست شركة الحديد والصلب المصرية فى مايو سنة ١٩٥٤ بغرض استغلال مناجم الحديد الموجودة بالجمهورية العربية المتحدة ، و تصنيع الحديد الخام المستخرج وتحويله إلى صلب، وكذلك الاتجاه فى منتجات الحديد والصلب، وما يتفرع عن إنتاجها من منتجات عرضية ، ويبلغ رأس المال فى الوقت الحاضر ١٩ مليون جنيه ، وقد بدأت الشركة باستغلال مناجم الحديد فى منطقة أسوان وأقامت مصانعها بمنطقة حلوان، وقد روعى فى اختيار موقع المصانع بحلوان عدة اعتبارات ، والمنتجات المصنوعة وأهم المواد الأولية الداخلة من أهمها الاعتبارات الخاصة بتكاليف النقل الخاصة بالمواد الأولية فى صناعة الحديد والصلب هى الحديد الخام الموجود بمنطقة أسوان والفحم الكوك المستورد من الخارج والذى يصل للبلاد عن طريق ميناء السويس ثم ينقل بعد ذلك إلى المصانع، وبالإضافة إلى ذلك هنالك مادة الدولوميت والذى يوجد فى منطقة السويس، وهنالك مادة الحجر الجيرى الذى يوجد فى منطقة المقطم، هذا بالنسبة للخامات، أما بالنسبة للمنتجات المصنوعة فإن سوق هذه

المنتجات يتركز بصفة خاصة فى منطقة القاهرة والوجه البحرى بصفة عامة ، كما أن هنالك فرصة للتصدير للخارج فى المستقبل وفى هذه الحالة سوف يتم التصدير غالباً عن طريق ميناء الإسكندرية أو ميناء السويس .

وعلى أساس ما تقدم يمكن الحكم على صلاحية اختيار موقع المصنع ، والواقع أنه كان هنالك اقتراحان : الأول ، بإقامة المصنع فى منطقة أسوان بالقرب من مناجم الحديد الخام . والثانى ، يقضى بإقامة المصنع فى منطقة حلوان .

فإذا أخذنا الاقتراح الأول فإن تنفيذه يقتضى نقل الخام من موانىء الاستيراد إلى منطقة أسوان وكذلك يقتضى نقل خام الحجر الجيرى والدولوميت إلى هنالك ، وبعد ذلك تنقل المنتجات المصنوعة إلى منطقة التسويق فى القاهرة والوجه البحرى ، أما بالنسبة لخام الحديد فلن تكون هنالك نفقات .

وإذا أخذنا بالاقتراح الثانى فإن خام الحديد سوف ينقل من أسوان إلى حلوان أما الفحم الكوك فسوف ينقل من موانى الاستيراد إلى حلوان وبذلك يتم توفير النقل لمسافة تبلغ حوالى ٩٠٠ ميل من حلوان إلى أسوان، ثم تنقل المنتجات المصنوعة من حلوان إلى سوق القاهرة ، وسوق الوجه البحرى وبذلك يتم توفير نفس المسافة من أسوان إلى حلوان فى نقل المنتجات المصنوعة ، وكذلك فإن نقل الدولوميت والحجر الجيرى سوف ينقل من المحاجر إلى منطقة حلوان وتتوفر بذلك مسافة ٩٠٠ ميل التى كان مفروضاً أن يتم نقله إليها من بقية المسافة إلى أسوان .

فإن علمنا أن نقل خام الحديد يتكلف أقل من نقل المنتجات المصنوعة وأقل من نقل الفحم الكوك لأسباب عديدة منها أن الهيئة العامة للسكك

الحديدية تحدد أسعار النقل على أساس قاعدة ما تتحمله وحدة النقل ، وبعبارة أخرى فإنها تحدد أسعاراً أقل بالنسبة لأسعار السلع ذات القيمة المنخفضة نسبياً مثل المواد الأولية بصفة عامة ، بينما تحدد سعراً أعلى للمواد المصنوعة مثل منتجات الحديد والصلب ، هذا بالإضافة إلى أنه فى حالة نقل المنتجات المصنوعة فإنه لا يمكن استغلال فراغ عربات السكك الحديدية بالكامل بسبب طبيعة الشكل الذى تأخذه هذه المنتجات وفضلا عن ذلك فإن نقل الفحم الكوك إلى مسافات طويلة يعرضه للكسر مما يقلل من قيمته الحرارية ولهذا فبعد أخذ هذه العوامل فى الحسبان وبصفة خاصة من ناحية الكميات المفروض نقلها من كل من المواد الأولية والمنتجات المصنوعة وجد أن اختيار الموقع بمنطقة حلوان يتميز عن الموقع بمنطقة أسوان من الناحية الاقتصادية .

وبالمصنع فرنان عاليان وقد بدأ إنتاج الفرن العالى الأول فى شهر يولية سنة ١٩٥٨ . وبدأ إنتاج الفرن الثانى فى يونية سنة ١٩٦٠ والفرن العالى يمثل المرحلة الأولى من مراحل تصنيع الحديد الخام وبعد ذلك ينقل إنتاج الفرن العالى إلى أفران الصلب حيث يوجد نوعان من الأفران وهى محولات تستمر والأفران الكهربائية ، وفى هذه المرحلة يتم إنتاج صلب قابل للتشكيل ينقل إلى المرحلة الثالثة وهى مرحلة التشكيل ويطلق عليها اسم الدرفلة ، وفى هذه المرحلة يتم تشكيل كتل الصلب الناتجة من المرحلة الثانية إلى منتجات متعددة مثل الكمر والحديد المبروم والألواح والصاج والزوايا وفلنكات ويلنجات وقضبان السكة الحديد .

وبطبيعة الحال فليس من المتوقع أن تقوم الشركة باستغلال كل طاقاتها الإنتاجية بالكامل قبل فترة غير قصيرة ، كذلك ليس من المنتظر أن تقوم الشركة بإنتاج جميع التشكيلة التى يحتاج إليها السوق المحلى إذ أن ذلك يحتاج إلى معدات خاصة كثيرة التكاليف .

وقد لجأت الشركة إلى الاتفاق مع بعض مصانع الصلب بالخارج على أن تقوم الشركة بتسويق بعض إنتاجها من الكتل لهذه المصانع وفى مقابل ذلك تقوم هذه المصانع بتصنيع كمية أخرى من الكتل لحساب شركة الحديد والصلب ، والهدف من هذه العملية الاستفادة من الإمكانيات الفنية الموجودة بالخارج وتوفير قدر كبير من احتياجات البلاد من الأصناف التى لا يتيسر إنتاجها محلياً فى الوقت الحاضر .

وبالإضافة إلى هذه المنتجات الرئيسية توجد عدة منتجات عرضية فالخبث الذى ينتج من الأفران العالية يباع إلى الشركة القومية لصناعة الأسمنت حيث يصنع الأسمنت الحديدى ، وكذلك هنالك غازات الاحتراق وسوف تباع إلى محطة جنوب القاهرة لتوليد الكهرباء ، كذلك هنالك خبث أفران الصلب الذى يطحن ليصبح سماداً زراعياً يحتوى على نسبة عالية من الفوسفات ، كما تنتج عن عملية التصنيع عدة منتجات فرعية أخرى منها الخردة وزهر الأفران وغاز أكسوجين الخ . . .

وتقوم سياسة البيع فى الشركة على بيع كتل الصلب لشركات الحديد الأخرى ، « شركة مصانع الدلتا للصلب ، الشركة الأهلية للمنتجات المعدنية ، شركة النحاس المصرية » ، كما تقوم ببيع منتجاتها الرئيسية إلى المصانع المحلية المختلفة وبصفة خاصة مصانع الصناعات الهندسية ومصانع الصناعات المعدنية وبالنسبة لمنافذ التوزيع فإن الشركة تقوم بالبيع إلى متاجر الجملة فقط ويبلغ عددها حوالى ٢٠ عميلا وتضع حداً أدنى مقداره ألف طن للصفقة الواحدة .

وبالنسبة للسماد الذى ينتج من مخلفات أفران الصلب فإن الشركة تقوم بتجهيزه بفصل فضلات الصلب من الجلخ الذى يتم طحنه فى طواحين خاصة ثم يعبأ فى أكياس من ورق الكرافت عبوة ٥٠ كيلو قائم صافى ، ويصل الإنتاج فى الوقت الحاضر إلى حوالى ٥٠ ألف طن تقوم الشركة ببيعه بواسطة عدة طرق :

١ — جزء يسلم إلى بنك التسليف والهيئة الزراعة لبيعه كبضاعة أمانة مقابل عمولة .

٢ — جزء آخر يباع إلى شركات الاتجار بالجملة فى الأسمدة والتى تقوم ببيعه إلى التجار أو الزراع مباشرة . ويبلغ القدر الذى يباع بهذه الطريقة حوالى ١٥ ألف طن .

٣ — كما تقوم الشركة بتصدير جزء آخر إلى بعض البلاد الأجنبية ، وقد تم التصدير فعلا إلى يوجوسلافيا وشيلى وألمانيا ، وتلجأ الشركة إلى التصدير بالرغم من أن السوق المحلية يستطيع أن يستوعب كل إنتاج الشركة إلا أن وزارة الزراعة تضع بعض الشروط لاستخدام هذا السماد بالنسبة لبعض المحاصيل مما يؤدى إلى تحقيق فائض إنتاج تضطر الشركة إلى تصديره إلى الخارج .

ويتم تسويق هذا السماد باسم « فوسفات حلوان » وتحت علامة تجارية مميزة هى تمثال نهضة مصر ، ونظراً لحداثة عهد هذا السماد فى السوق فإن الشركة تنظم حملة إعلانية لتعريف جمهور الزراع (المستهلكين) والشركات والأفراد الذين يتجرون فى السماد والهيئات العلمية المهتمة بالشئون الزراعية بهذه السلعة ، وقد بلغت قيمة المبيعات الرئيسية عام ١٩٦١ حوالى ٧ر٨ مليون جنيه منها ٧ر٧ مليون جنيه فى السوق المحلية ، ٠٠٠ر٢٩ جنيه فى الخارج هذا بخلاف قيمة مبيعات المنتجات العرضية التى بلغت قيمتها حوالى مليون جنيه فتكون جملة المبيعات حوالى ٨ مليون جنيه فى عام ١٩٦١ .

أما من ناحية تحديد أسعار بيع المنتجات الرئيسية فإن الشركة تحدد سعراً أساسياً لكل صنف من منتجات الشركة يضاف إليها علاوات للسمك والطول والعرض ، وللشركة سعران سعر للجملة وسعر للتجزئة . والمقصود

بسعر التجزئة هو السعر الذى يحاسب عليه العميل الذى لا تصل مشترياته إلى مائة طن فى العام ، أما سعر الجملة فالمقصود به السعر الذى يحدد للعميل الذى تصل مشترياته السنوية إلى ألف طن على أنه بالنسبة للعملاء الذين لا تصل مشترياتهم السنوية إلى ألف طن ولا تقل عن مائة طن فقد وضعت الشركة نظاماً لخصم كمية يمنح للعملاء من سعر التجزئة إذا وصلت مشترياتهم إلى قيمة معينة على النحو التالى :

١٠٠ طن ١ ٪
٣٠٠ طن ٣ ٪
٦٠٠ طن ٦ ٪

وفيما يلى جدول بالأسعار والخصومات التى تسير عليها الشركة .

جدول الأسعار الأساسية

الخصومات	سعر الجملة		خصومات تمنح حسب الكمية						سعر التجزئة	
الكمية ، النوع	ألف طن		ستمائة طن ٦ ٪		ثلاثمائة طن ٣ ٪		مائة طن ١ ٪		أقل من مائة طن	
	مليم	جنيه	مليم	جنيه	مليم	جنيه	مليم	جنيه	مليم	جنيه
الصاج	٠٠٠	٨٢	٠٧٠	٨٥	٧٨٥	٨٧	٥٩٥	٨٩	٥٠٠	٩٠
الواح ٤، ٥، ٦، ٧ مم	٠٠٠	٧٢	٧٣٠	٧٤	١١٥	٧٧	٧٠٥	٧٨	٥٠٠	٧٩
الواح اكبر من ٧ مم	٠٠٠	٧٠	٣٨٠	٧٢	٦٩٠	٧٤	٢٣٠	٧٦	٠٠٠	٧٧
زوايا كمر ، مبروم ، مربع	٠٠٠	٦٩	٤٤٠	٧١	٧٢٠	٧٣	٢٤٠	٧٥	٠٠٠	٧٦

على أن يحتسب سعر بيع المنتجات الصلب ذات المواصفات الخاصة مستقلة وليس لها أية صلة بالعقود التجارية وكمياتها .

أما بالنسبة لكتل الصلب فقد قامت وزارة الصناعة بتحديد سعر البيع بمبلغ ٤٠ جنيه للطن تسليم المصانع بالنسبة لمشتريات شركة مصانع الدلتا للصلب والشركة الأهلية للمنتجات المعدنية ، وبمبلغ ٣٩٫٥ جنيه للطن لمشتريات شركة النحاس الأهلية .

وحتى يمكن للعملاء الاستفادة من خصم الكمية فإن الشركة تطلب من العميل تقديم خطاب ضمان بمبلغ ٧٠٠٠ جنيه عن كل ألف طن ، ويقوم العميل بسداد قيمة الكمية التى يتسلمها خلال كل شهر فى الأسبوع الأول من الشهر التالى . وفى نهاية العام تحسب مشتريات العميل ، وتتم تسوية الخصومات التى تستحق له على أساس الكمية المشتراة خلال السنة .

هذا وتقوم الشركة بتشجيع موظفى إدارة البيع على زيادة كفاءتهم ، وتهتم بإيفادهم إلى برامج التدريب التى تنظمها الهيئات التعليمية والتدريبية المختلفة ، وتدفع لهم جزءاً كبيراً من نفقات تعليمهم كما حدث بالنسبة لموظفيها الذين التحقوا بالدراسة بدبلوم التسويق بكلية التجارة ، كما تدفع لموظفيها ، وبصفة خاصة موظفى إدارة المبيعات ، عمولة بيع وتحصيل إذا زادت المبيعات عن ٥٠٠٫٠٠٠ جنيه وذلك على الوجه التالى :

$\frac{3}{4}$ ٪ بالنسبة للمائة ألف الأولى .

١ ٪ لما يزيد عن المائة ألف الأولى .

وتوزع حصيلة هذه العمولة بين موظفى الشركة على الوجه التالى :

٥٠ ٪ لموظفى البيع

٣٠ ٪ لموظفى التحصيل .

٢٠ ٪ لموظفى الإنتاج .

وتقسم هذه النسب تقريباً بين موظفى كل مجموعة .

وبالنسبة للسماد الذى يقوم بنك التسليف بتوزيعه فإن الشركة تمنح أمناء مخازن شون البنك عمولة لتنشيط مبيعات هذا السماد الجديد ، وقد كان لهذه العمولة أثر ملحوظ فى زيادة المبيعات .

وقد أنشأت الشركة قسما لتسويق منتجاتها (قسم البيع) يختص بالواجبات التالية :

١ — القيام بالدراسة المستمرة لاحتياجات الأسواق المحلية والخارجية من مختلف أنواع الإنتاج .

٢ — الاتصال بالعملاء ، وتوسيع مجالات توزيع منتجات الشركة .

٣ — تنفيذ سياسات البيع والأسعار التى تعتمدها الإدارة .

٤ — تلقى طلبات العملاء ودراستها وإحالتها إلى الأقسام الإنتاجية .

٥ — التعاون مع المصانع فى تنفيذ طلبات العملاء واقتراح برامج الإنتاج .

٦ — إقتراح أسعار البيع بالاسترشاد بالأسعار المحلية والخارجية وتكاليف الإنتاج .

٧ — إعداد الميزانية التقديرية السنوية لقسم البيع موضحاً بها المبيعات المتوقعة على ضوء الدراسة المستمرة لأسواق .

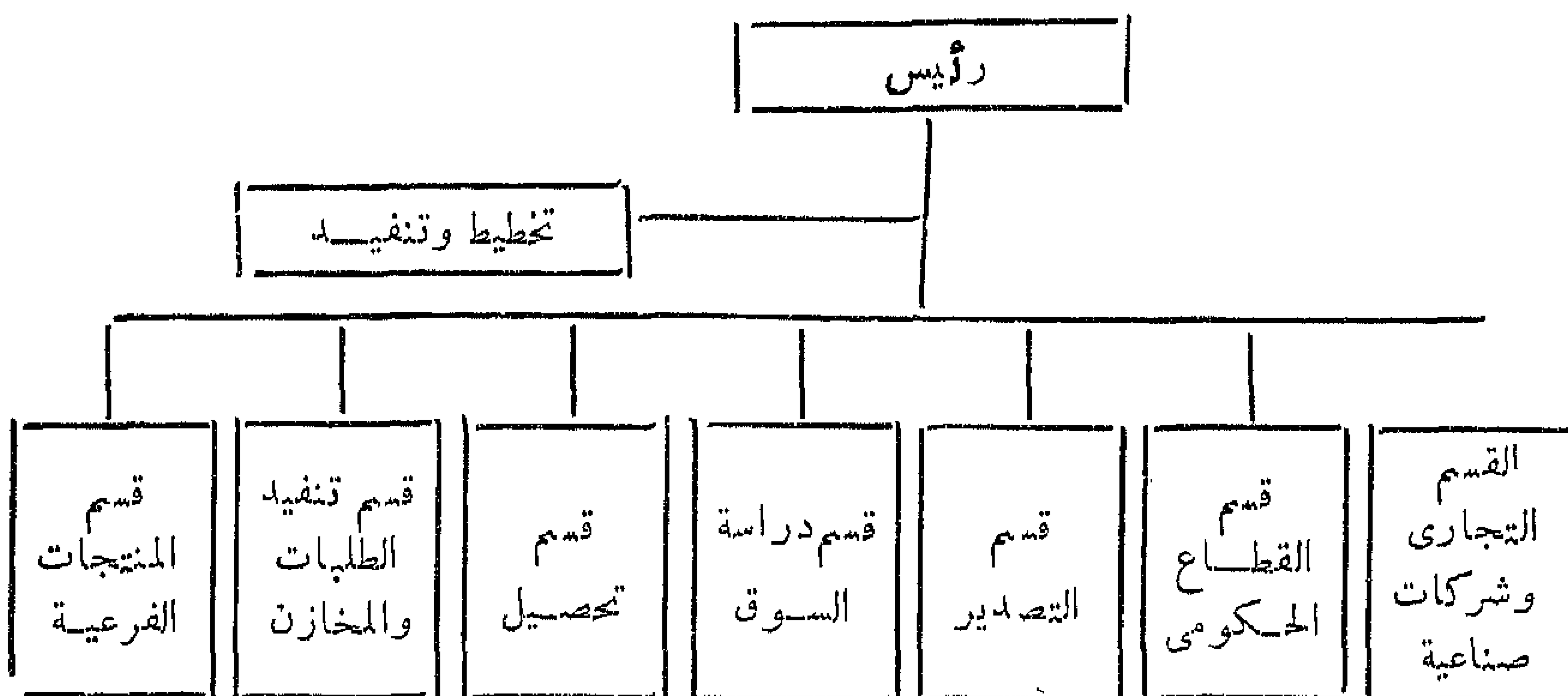
٨ — دراسة مدى تقبل العملاء لمنتجات الشركة من ناحية المواصفات والخدمة .

٩ — اقتراح سياسات البيع التى تكفل توزيع منتجات الشركة بأكبر ربح ممكن .

١٠ — الاشتراك فى إعداد الحملات الإعلانية وتنفيذها .

١١ — اقتراح الأسعار بالنسبة للمناقصات التى تطرح ، والقيام بإجراءات الدخول فيها .

وقامت الشركة بتنظيم قسم المبيعات على النحو التالى :



الشركة العامة للبترول :

تأسست الشركة العامة للبترول فى سنة ١٩٥٧ برأس مال قدره مليون جنيه وقد زاد رأس المال عدة مرات حتى أصبح فى الوقت الحاضر ستة ملايين جنيه ، والغرض من هذه الشركة هو التنقيب عن البترول واستخراجه وتكريره والأعمال المتصلة بذلك ، وقد قامت الشركة فى عام ١٩٥٨ بشراء جميع موجودات شركة الغاز المصرية (سبا) وشركة البترول الوطنية .

ويقوم التنظيم الإدارى للشركة على وجود قطاعين :

قطاع الشئون الفنية ، ويتبعه أعمال الاستكشاف والعمليات ، وقطاع الشئون المالية والإدارية ويتبعه أعمال المستخدمين والشئون المالية وأعمال البيع . ويشرف على كل قطاع مدير عام ، ويشرف على كل من أوجه النشاط الفرعية مدير إدارة .

وتقوم الشركة بتسويق المنتجات البترولية المختلفة وهى :

١ — الكيروسين .

٢ — البنزين .

٣ — السولار .

٤ — الديزل .

٥ — الزيوت المعدنية .

٦ — الشحومات .

وتختلف السياسة البيعية التى تستخدمها الشركة لتصريف هذه المنتجات من نوع لآخر حسب طبيعة كل منها .

فإذا أخذنا سياسة منافذ التوزيع نجد أن الشركة تستخدم ثلاثة منافذ للتوزيع وهى :

١ — البيع المباشر

٢ — البيع عن طريق التوكيلات (وكيل وحيد لجميع المنتجات) .

٣ — المتعهدون (وكيل لمنتج واحد) .

ويدخل تحت الطريقة الأولى البيع المباشر إلى الشركات الصناعية والتجارية والمؤسسات الكبرى وعادة يكون ذلك بالدخول فى مناقصات، وأهم المنتجات التى يتم توزيعها بواسطة هذه الطريقة الديزل والسولار والمازوت .

كما يدخل ضمن هذه الطريقة أيضاً البيع بواسطة محطات الخدمة التابعة للشركة والموجودة فى المدن المختلفة وأهم المنتجات التى تم تسويقها بواسطة هذه الطريقة البنزين والسولار .

أما نظام التوكيلات فبمقتضاه تمنح الشركة امتياز حق توزيع منتجاتها

فى منطقة معينة لشخص معين ، وللشركة حوالى ٦٢ توكيلا ، وتتبع الشركة هذه الطريقة بصفة خاصة فى المناطق البعيدة لتسويق البنزين والسولار والكيروسين حيث لا يستطيع الجهاز التسويقى للشركة من القيام بأعماله بكفاءة عالية ويقوم الوكيل بالتوزيع مقابل عمولة معينة .


وأخيراً فإن الشركة تستخدم نظام المتعهدين فى تسويق الكيروسين فى كل من سوق القاهرة والاسكندرية لأن توزيع الكيروسين يتم بواسطة الباعة السريحة الذين يصل عددهم إلى رقم كبير مما يعجز الجهاز التسويقى للشركة من الإشراف عليهم .

وبالرغم من حداثة عهد الشركة فمبيعاتها فى تقدم وقد زاد مقدار المبيعات من ٢٨٥ر٢٥٧ طن فى عام ١٩٥٨ إلى ٤٦٢ر٣٦٢ طن فى عام ١٩٦١ ثم إلى ٢٠٠ر٤١٦ طن فى عام ١٩٦٢ ، على أن هذه الزيادة كانت واضحة بصفة خاصة فى مبيعات السولار والديزل والمازوت أما مبيعات البنزين والكيروسين فلم تزد زيادة محسوسة خلال الثلاث أعوام من ١٩٥٨ — ١٩٦٠ .

وقد يرجع التحسن الواضح فى مبيعات الشركة من الأصناف الأولى إلى تبعية هذه الشركة الى المؤسسة الاقتصادية قبل تصفيتها وما نتج عن ذلك من تفضيل شركات المؤسسة الإقتصادية التعامل مع هذه الشركة .

وقد قامت الشركة بوضع تنظيم لأعمال المبيعات بها على النحو المبين فى خريطة التنظيم التالية .

ونورد فيما يلى بيان باختصاصات الأقسام المختلفة التابعة لإدارة المبيعات .



مدير ادارة البيع
السكرتارية والتفتيش
اقسام الخدمات
الشحن
الاحصاء
القضايا والشئون القانونية
العلاقات العامة
مندوب السويس
الاقسام الفنية
الورش
المخازن
المستودعات
الاقسام التجارية
المخططات
الزيوت
التسويق
الخدمة الفنية
سوق القاهرة
التحصيل
التفتيش
التوكيلات
منطقة اسوان
فرع الاسكندرية
قسم مالي
قسم تجاري
التفتيش
قسم اداري
مستودعات
مخازن الزيوت
مخازن المهمات
الورش

قسم السكرتارية :

سكرتارية مدير إدارة البيع :

١ — استيفاء ما تعرضه الأقسام المختلفة على السيد مدير إدارة البيع من مكاتبات قبل العرض ثم توزيعها عليها .

٢ — تتبع هذه المكاتبات بالأقسام المختصة والتأكد من تنفيذ ما بها من تأشيرات .

٣ — تحضير البيانات المطلوبة للسيد مدير إدارة البيع من الإدارات والأقسام المختلفة بالشركة وتنظيم مقابلاته واجتماعاته فى الشركة أو خارجها.

٤ — إبداء الرأى لسيادته فى المسائل التى لا تحتاج الإحالة إلى قسم القضايا أو السيد المستشار القانونى .

٥ — مباشرة إجراءات استيراد الزيوت المعدنية والشحومات للشركة والشركات الأخرى (تلقى طلبات الشركات ومراجعتها وإعداد طلبات إصدار أذونات الإستيراد وموافاة الإدارة العامة للاستيراد بها) .

٦ — موافاة قسم التخطيط والمتابعة بالبيانات الإحصائية المطلوبة من الأقسام المختلفة بإدارة البيع .

٧ — مراقبة حضور وانصراف الموظفين والعمال وتلقى طلبات أجازاتهم السنوية وإعداد كشف كل خمسة عشر يوماً بالأجازات المرضية للادارة العامة والمستخدمين .

٨ — تلقى طلبات الأدوات المكتبية الشهرية للاقسام ومراجعتها واستلامها وتوزيعها .

٩ — إعداد طلبات المهمات العادية والمطبوعات المطلوبة للاقسام المختلفة وفرع إدارة البيع بالإسكندرية والسويس وأسوان ومراجعتها قبل الطبع وتسفيرها عن طريق شركات النقل .

الأرشيف :

تسليم واستلام وتوزيع البريد اليومى لإدارة البيع .

الأقسام الفنية :

أولا : الهندسة :

١ — دراسة المشروعات الخاصة بالشركة وتصميم رسوماتها ومراقبة تنفيذها فى أطوارها المختلفة وعمل حساباتها .

٢ — تصميم وتنفيذ جميع الأشغال الميكانيكية الخاصة بالمحطات والمستودعات بالقاهرة والأقاليم ما عدا الاسكندرية .

٣ — إعداد مناقصات المشروعات .

٤ — عمل مواصفات المهمات اللازمة للشركة .

٥ — طلب المهمات عن طريق الجهات المختصة أو استيرادها رأساً من الخارج مع متابعة عمليات الاستيراد بالاشتراك مع قسم المشتريات بإدارة المبيعات .

٦ — استلام المهمات وصرفها عن طريق مخزن المهمات .

ثانياً : المستودعات :

١ — استلام المنتجات البترولية المختلفة وتوزيعها .

٢ — استلام وتعبئة وتوزيع الزيوت المعدنية والشحومات .

ثالثاً : ورش المستودعات والمخازن :

القيام بجميع أعمال صيانة مهمات وممتلكات الشركة بالمستودعات الرئيسية ومستودعات الأقاليم والمحطات والجراجات .

الاقسام التجارية :

قسم المحطات :

١ — الإشراف على محطات الشركة وذلك بالمرور والتفتيش ليلا ونهاراً ومراقبة تصرفات الموظفين والعمال قبل العملاء ومراجعة حساباتها ونظام القيد والخزائن والتأكد من صلاحية المهمات وتوافر المنتجات البترولية بحيث تكون المحطات مهيأة دائماً لخدمة العملاء .

٢ — الإشراف على محطات الوكلاء ومراقبة تنفيذهم لعقودهم وبالذات عدم توزيعهم لمنتجات الشركات الأخرى وقيامهم بخدمة العملاء على وجه مرضى .

٣ — الإشراف على شئون موظفى وعمال القسم (ملفات فرعية — أجازات مرضية وسنوية — تحقيقات) .

٤ — عمل إحصائيات يومية وشهرية وسنوية لمبيعات المحطات مع المقارنة بالأعوام السابقة .

٥ — تلقى طلبات العملاء الراغبين فى الشراء بالأجل وإصدار دفاتر بونات سحب المنتجات البترولية من محطات الشركة .

٦ — الاتصال بوزارة الخارجية والسفارات الأجنبية لمعرفة ما يتمتع به أعضاؤها من امتيازات ومطالبة مصلحة الجمارك برد رسوم البترولية والإنتاج المحصلة على مسحوبات أعضاء الهيئات السياسية من المنتجات البترولية .

٧ — الإشراف على أعمال الدعاية والهدايا السنوية .

٨ — دراسة مشروعات المحطات الجديدة وتقديم التوصيات بشأنها .

قسم الزيوت :

١ — تقدير الاحتياجات المستقبلة لأسواق من الزيوت المعدنية

والشحومات بمختلف درجاتها وطلبها من موردينا « شركة كالتكس » فى المواعيد المتفق عليها بالعقد ومباشرة إجراءات استيرادها من أمريكا بالاشتراك مع قسم السكرتارية .

٢ — تحديد أسعار البيع بالاشتراك مع كالتكس ، كذلك الخصومات وشروط الدفع والإشراف على الأسواق ومعرفة الأسعار المعمول بها لدى الشركات المنافسة .

٣ — تنظيم تخزين الزيوت المعدنية والشحومات بمستودعات القاهرة والاسكندرية وأسوان حسب احتياجات تلك الأسواق .

٤ — الاشتراك مع الأقسام الفنية فى استلام وتعبئة الزيوت المعدنية والشحومات بالبراميل والصفائح بمستودعات غمرة والاسكندرية حسب الاتفاق المبرم مع شركة كالتكس وحسب احتياجات الأسواق المختلفة والوكلاء والعملاء .

٥ — متابعة رصيد المخزون من الزيوت المعدنية والشحومات بمقارنة الكميات المخزونة بالكميات المباعة وباحتياجات السوق تلافياً للنقص المفاجىء بالأسواق .

التسويق :

١ — المحلى : مد عملاء الشركة بالقاهرة والاسكندرية والأقاليم باحتياجاتهم ، كذلك فرق الاستكشاف والحفر للشركة بالمناطق المختلفة بالبحر الأحمر وسينا باحتياجاتها من الزيوت المعدنية والشحومات .

٢ — البحرى : التوريد للسفن القادمة إلى موانى الاسكندرية وبور سعيد والسويس والمتعاقدة مع شركة كالتكس بالخارج وذلك حسب الشروط المتفق عليها .

الاحصائيات :

١ - يقوم القسم بعمل الإحصائيات اللازمة عن تطور المبيعات الشهرية

والسنوية ويوافى قسم الإحصاء بكشف المبيعات الشهرية من الزيوت المعدنية والشحومات لتضمينه البيانات الأخرى المرسلة للجهات الرسمية المختلفة والمبينة باختصاصات قسم الإحصاء فى مواعيدها المحددة .

٢ — يقوم القسم بعمل إحصائيات لمبيعات الوكلاء من الزيوت المعدنية مقسمة حسب مناطق التفتيش المختلفة .

الخدمة الفنية :

يقوم القسم بمعاونة العملاء والوكلاء فى ايجاد الحلول المناسبة لمسائل التزييت والتشحيم المتعلقة بآلاتهم وذلك بالاشتراك مع شركة كالتكس - كذلك عمل كشوف معادلات الزيوت المعدنية والشحومات الخاصة بشركات التسويق الأخرى وتلك الخاصة بشركة كالتكس وذلك من ناحية درجة اللزوجة والكثافة والحرارة والأسعار .

قسم سوق القاهرة :

١ — تسويق المنتجات البترولية بالقاهرة والضواحى .

٢ — إعداد عطاءات تموين عملاء الشركة بالمنتجات البترولية المختلفة وطريقة تموينها بالاشتراك مع الأقسام الفنية ومراقبة تنفيذها .

التفتيش :

١ — مراقبة تنفيذ برامج المبيعات .

٢ — الاتصال بالعملاء الجدد وعرض خدمات الشركة عليهم .

٣ — التفتيش على سلامة توزيع الكيروسين بسوق القاهرة .

التحصيل :

التحصيل من عملاء الشركة بالقاهرة ومراقبة مراكز حسابات العملاء بالنسبة لمسحوباتهم .

قسم الأقاليم أو التوكيلات :

١ — تحديد مقطوعية الشركة الشهرية من المنتجات البترولية المختلفة بالاشتراك مع سوق القاهرة ومراقبة استلامها من المؤسسة .

٢ — تلقى طلبات الوكلاء وتتبع شحنها ومراقبة قيامهم بتنفيذ التزاماتهم وحساباتهم والتحصيل منهم .

٣ — مراقبة حصول الشركة على حصتها من صهاريج السكة الحديد ومراقبة الشحن بالوسائل الأخرى المختلفة حتى وصول المنتجات إلى وجهتها النهائية ومطالبة الجهات الشاحنة أولياً بقيمة العجز والفاقد من المنتجات خلال سفرها .

٤ — إعداد شروط التعاقد مع الوكلاء الجدد بالاشتراك مع قسم القضايا وتحديد قيمة مساهمة الشركة فى العوائد على المستودعات وبيان المهمات اللازمة للتخزين والتوزيع .

المفتش الأول :

١ — متابعة إحصائيات مبيعات توكيلات الأقاليم الشهرية للوقوف على نشاط الوكلاء بالنظر للكميات المتعاقدين على تصريفها .

٢ — ملاحظة أعمال المفتشين على ضوء الإحصائيات السابقة وزيارتهم بمناطقهم دورياً للوقوف على مدى نشاطهم .

المفتشون :

١ — تلبية طلبات الوكلاء والعملاء كل فى دائرة عمله .

٢ — العمل على زيادة المبيعات خصوصاً التوكيلات ضعيفة التوزيع ودراسة شكاوى الوكلاء والتحصيل منهم والقيام بمعاينة الأراضى المزمع إقامة مشروعات للشركة عليها والتحرى عن ملاءمة أشخاص العملاء الجدد .

٣ — الاتصال بالجهات والهيئات الحكومية لتسهيل طلبات الشركة خصوصاً فى الرخص والمنشآت .

٤ — تتبع التطورات فى استهلاك المواد البترولية والزيوت فى مناطقهم والاتصال بالصناعات الجديدة التى تقوم فى هذه المناطق لعرض خدماتهم على العملاء .

مندوب أسوان :

١ — استلام وتسليم المنتجات البترولية لعملاء الشركة (شركة منطقة أسوان) وللوكيل تحصيل قيمة مسحوباته .

٢ — تقديم الإقرارات اللازمة لوزارة التموين .

مندوب السويس :

١ — استلام المنتجات البترولية من مستودعات السويس وشحنها بناء على تعليمات قسم التوكيلات اليومية سواء باللوارى أو السكة الحديد لعملاء الشركة بالأقاليم .

٢ — الحصول على الفواتير الخاصة بمسحوبات الشركة من معمل تكرير البترول الحكومى ومراجعتها مع مكتب المؤسسة بالسويس .

٣ — إنهاء الإجراءات الجمركية الخاصة بتصدير المنتجات البترولية المختلفة إلى غزة .

أقسام الخدمات :

قسم الشحن أو العمليات :

١ — يتلقى طلبات الأقسام الأخرى من المنتجات البترولية ويتولى شحنها بالكميات المطلوبة وفى المواعيد المحددة من مصادر الشحن المختلفة (الفرز ومسطرد وغمرة بالقاهرة ومن الاسكندرية والسويس) سواء باللوارى أو السكة الحديد أو الصنادل .

٢ — إخطار المؤسسة العامة للبترول بطلبات الشركة الشهرية من مختلف المنتجات بعد تقديرها بالاشتراك مع قسمى الأقاليم وسوق القاهرة .

٣ — تنفيذ تعليمات الشحن طبقاً للبرنامج الشهرى لمصادر ووسائل شحن المواد البترولية الذى تعده المؤسسة العامة للبترول .

٤ — موافاة الجهات الرسمية بالبيانات الإحصائية المختلفة — إدارة المواد البترولية بوزارة التموين ببيان المسحوبات الفعلية الشهرية وإدارة التعبئة بوزارة الحربية ببيان الكميات المباعة وذلك كل خمسة عشرة يوماً .

مراجعة تصاريح الشحن :

١ — استلام تصاريح الشحن باللوارى من مقاولى النقل ومراجعتها حسب تعليمات المؤسسة العامة للبترول .

٢ — تسليم هذه التصاريح للمؤسسة بعد استيفائها لتتمكن الأخيرة من مراجعتها والأمر بصرف قيمتها .

قسم الإحصاء :

١ — موافاة الجهات الرسمية المبينة بعد بكشوفات تفصيلية لمبيعات الشركة الشهرية وصورتها لقسم التخطيط والمتابعة . وذلك فى ميعاد أقصاه الخامس عشر من كل شهر عن الشهر السابق (المؤسسة المصرية العامة للبترول - وزارة التموين - مصلحة الوقود - إدارة التعبئة والمجهود الحربى والاستيلاء) .

٢ — موافاة نفس الجهات الرسمية المذكورة بكشوفات تفصيلية لسعات التخزين الرئيسية والموجودة لدى الوكلاء وذلك كل ستة أشهر .

٣ — موافاة إدارة التعبئة والمجهود الحربى والاستيلاء بكشوفات مبيعات الشركة الشهرية بالسويس ومحطات الخدمة بها وصورتها لمحافظة السويس .

٤ — إعداد كشوفات تفصيلية لمبيعات الشركة الشهرية للوكلاء والعملاء من المنتجات البترولية المختلفة .

٥ — موافاة قسم التوكيلات ببيان شهرى بمسحوبات الوكلاء للوقوف على نشاطهم .

٦ — إعداد كشوفات شهرية لكل من السادة المفتشين عن مسحوبات الوكلاء بمناطق تفتيشهم مع المقارنة بالكميات التعاقدية الشهرية للوكلاء .

٧ — إعداد كشوفات سنوية لمسحوبات الوكلاء مقارنة بالكميات التعاقدية مع النسبة المئوية إن عجزاً أو زيادة .

٨ — إعداد رسومات بيانية شهرية وأخرى سنوية للمبيعات عموماً مع المقارنة بالسنوات الخمس السابقة .

٩ — عمل كشوفات شهرية للمنتجات المباعة والمنقولة بوسائل النقل المختلفـــة .

القضايا والشئون القانونية :

١ — مباشرة الدعاوى التى ترفع من الشركة أو عليها (مطالبات عملاء — وكلاء — عمال — جنح سكة حديد — تعويضات) وتنفيذ الأحكام النهائية الصادرة لصالح الشركة بالقاهرة والأقاليم .

٢ — تحرير العقود العقارية ومباشرة إجراءات تسجيلها والعقود الأخرى كالإيجار والاستغلال .

٣ — تقديم الفتاوى للأقسام المختلفة .

٤ — التحقيقات التى يطلب من القسم القيام بها وإبداء الرأى فيما تجريه الأقسام والفروع من تحقيقات .

قسم العلاقات العامة :

١ — تقديم الطلبات الخاصة بإنشاءات الشركة من محطات ومستودعات وطلبات إلى جهات الاختصاص بالقاهرة والأقاليم ومتابعة الإجراءات للحصول على الموافقات وعلى رخص البناء للمستودعات والمحطات والتوكيلات التابعة للشركة .

٢ — سداد الرسوم ومباشرة المعاينات ورخص البناء والتعديلات بمنشآت الشركة بالقاهرة والأقاليم .

٣ — سداد وتجديد عقود أشرطة السكك الحديدية وأنابيب بترول المخازن بالأقاليم وتجديد عقود مد المواسير لدى مصلحتى الطرق والرى بالقاهرة والأقاليم من وزارة الصحة والإدارات الهندسية والمرافق والسكة الحديد .

٤ — عمل إجراءات الشهادات الجمركية على مسحوبات الشركة من كميات الكيروسين والسولار المستوردة ومباشرة تقديم الرسوم المطلوبة بمعرفة مثمنى الجمارك بالأسماعيلية وسدادها بجمرك بور سعيد .

٥ — مباشرة استخراج رخص الإعلانات وفتحات المحطات بالقاهرة والأقاليم .

٦ — سداد فواتير التليفونات واستهلاك التيار الكهربائى وسداد رسوم متخلفات المحطات والعوائد وشراء الخرائط المساحية والشهادات الجمركية .

٧ — إجراءات التخليص على الطرود الواردة بالجمارك .

٨ — إجراءات استخراج تصاريح السفر إلى قطاع غزة والعريش للعمال الميكانيكيين .

٩ — مباشرة تجديد بعض تراخيص الاستيراد .

وقد يتبادر لنا من أول وهلة أن الزيادة فى مصاريف التوزيع سنة ١٩٦٠ سببها ارتفاع نسب الخصم الممنوحة للعملاء نتيجة المنافسة الحادة التى تعرضت لها الشركة فى هذه السنة كما أنه قد يبدو لنا أيضاً أن الزيادة فى مصاريف التوزيع سنة ١٩٦١ ضئيلة جداً وهو أمر محمود ولكن بالمقارنة لمصاريف التوزيع بين سنة ٦١ ، ٥٩ نجد أنها زادت بنسبة ٥٧ ٪ أى أن هناك اتجاه عام للزيادة مستمر ولم ينخفض بعد سنة ١٩٦٠ أى بعد اتفاق شركات التوزيع على تحديد حد أقصى لنسب الخصم الأمر الذى كان من الواجب أن يسبب انخفاض مصاريف التوزيع .

فرع ادارة البيع بالاسكندرية :

يتولى الفرع — على صورة مصغرة — أعمال إدارة البيع الرئيسية فيقوم بتسويق المنتجات البترولية بسوق الاسكندرية والمناطق المجاورة مثل كفر الشيخ والبحيرة وأى جهات أخرى تصدر تعليمات المؤسسة بتموينها من الاسكندرية .

السكرتارية :

١ — مراقبة حضور وانصراف الموظفين والعمال وتلقى طلبات أجازاتهم .

٢ — استلام وتسليم الأدوات المكتبية للاقسام .

الأرشيف :

استلام وتوزيع البريد اليومى للفرع .

القسم التجارى :

١ — تسويق المنتجات البترولية والزيوت المعدنية والشحومات بسوق الإسكندرية والمناطق المجاورة .

٢ — تحديد مقطوعية الفرع الشهرية من المنتجات البترولية المختلفة ومراقبة استلامها من المؤسسة .

٣ — تلقى طلبات الوكلاء وتتبع شحنها ومراقبة تنفيذ الوكلاء لالتزاماتهم .

٤ — إعداد عطاءات تموين العملاء .

التفتيش :

١ — مراقبة تنفيذ برامج المبيعات .

٢ — الاتصال بالعملاء الجدد وعرض خدمات الشركة عليهم .

٣ — التفتيش على سلامة توزيع الكيروسين بسوق الإسكندرية .

التحصيل :

مراقبة حسابات العملاء بسوق الإسكندرية والتحصيل منهم .

المحطات :

١ — الإشراف على محطات الشركة بالاسكندرية والتفتيش عليها ومراقبة تصرفات الموظفين والعمال حيال العملاء .

٢ — الإشراف على محطات الوكلاء ومراقبة تنفيذهم لعقودهم .

المستودعات :

استلام المنتجات المختلفة من المؤسسة وتوزيعها بسوق الاسكندرية .

مخازن الزيوت :

استلام وتعبئة وتوزيع الزيوت المعدنية والشحومات .

مخازن المهمات :

استلام المهمات وصرفها .

الورش :

القيام بأعمال صيانة ممتلكات ومهمات الشركة بالمستودعات والمحطات والجراجات بالاسكندرية .

تتبع الورش مستودعات الإسكندرية إدارياً .

وتتبع الأقسام الفنية بالقاهرة فنياً .

يوجد بفرع إدارة البيع بالاسكندرية قسم مالى يتبع الإدارة المالية . وقسم إدارى يتبع الإدارة العامة والمستخدمين .

شركة مصر البترول :

بدأت الشركة نشاطها فى الجمهورية العربية المتحدة تحت اسم شركة شل لتسويق المنتجات البترولية فى منتصف عام ١٩٢٢ ، ولو أنه من الناحية الفعلية نجد أن الشركة قد بدأت نشاطها قبل هذا التاريخ منذ عام ١٩١١ حتى عام ١٩٢٢ فى تسويق منتجاتها بواسطة شركة ويرمز التى كانت تعمل كوكيلة عنها فى هذه الفترة .

وقد بدأت الشركة نشاطها فى أول الأمر بتوزيع الكيروسين حيث كان يباع فى داخل صفائح مبرشمة سعة الصفيحة ١٨ لتر ، وكانت هذه الصفائح تحمل علامة تجارية وهى الجاموسة ، وعرف المستهلك الكيروسين بهذا الإسم .

وعندما بدأت الشركة عملها قامت بإنشاء مستودع رئيسى للمنتجات البترولية فى مدينة الاسكندرية وألحقت به معملين أحدهما للزيوت المعدنية والآخر للشحوم ، كما أقامت مصنعاً للصفائح لاستخدمها فى تعبئة منتجاتها .

وبعد إنشاء معمل التكرير التابع لشركة آبار الزيوت بالسويس قامت شركة شل بإنشاء مستودع ثان فى السويس على مقربة من معمل التكرير ، هذا ويلاحظ أن كلا من شركة شل وشركة آبار الزيوت تابعتين لمجموعة شركات شل العالمية ولهما إدارة مشتركة وبعبارة أخرى كانت شركة شل تقوم بتسويق المنتجات البترولية التى تنتجها شركة آبار الزيوت .

وكان نشاط معمل التكرير حتى عام ١٩٢٣ قاصراً على إنتاج البنزين والكيروسين وزيت الوقود ثم بدأيقوم بإنتاج الأسفلت وبعد ذلك يقوم بتعبئة الغاز السائل (البوتاجاز) فى اسطوانات .

وكانت الشركة فى مبدأ الأمر تقوم بتسويق منتجاتها مباشرة . ولما ازداد حجم العمل بالشركة أدخلت الشركة نظام التسويق عن طريق بعض المتعهدين (وهم عبارة عن مجموعة من تجار التجزئة) وكان البيع يتم نقداً مع السماح لهم بعمولة تخصم قيمتها من فاتورة البيع ولما رغبت الشركة فى توسيع نشاطها داخل البلاد قامت بإدخال نظام الوكلاء بالأقاليم فاختارت عدداً من الوكلاء الذين يتمتعون بسمعة طيبة ومركز مالى قوى وأسندت إليهم إدارة هذه التوكيلات وأنشأت عدداً من المخازن والمستودعات بالأقاليم وكان التعامل مع الوكلاء يتم على أساس نظام بضاعة الأمانة وعلى أن تتم المحاسبة كل خمسة عشر يوماً ويتم سداد قيمة البضاعة المباعة ، وكانت تطلب الشركة من وكلائها أيضاً تقديم تأمين يغطى قيمة المنتجات البترولية الموجودة لديهم وكذلك قيمة المعدات .

وكان الهدف من استخدام نظام بضاعة الأمانة عدم إثقال كاهل الوكلاء من الناحية المالية وذلك بالتزامهم بسداد قيمة البضاعة المرسلة إليهم مما يضمن وجود أرصدة كافية من المواد البترولية فى مختلف أنحاء البلاد لسد احتياجات المستهلك فى أى وقت .

ولما بدأ عدد السيارات يزداد بمصر فرضت طبيعة السلعة على الشركة تغيير نظام بيع البنزين فبعد أن كان البنزين يباع فى صفائح مقفلة بدأت الشركة تنشىء عدد من محطات الخدمة والتموين لتزويد السيارات بحاجاتها من الوقود وخلافه ، ومحطات التموين هى المحطات التى تقوم بتزويد السيارات بالمواد البترولية مثل البنزين أو الديزولين أو الزيوت المعدنية ، أما محطات الخدمة فهى محطات تقوم بالإضافة إلى تموين السيارات بالمنتجات البترولية التى تقوم بها محطات التموين بأداء بعض الخدمات للسيارات مثل التشحيم والغسيل وتنظيف شموع الاحتراق وشحن البطاريات وخلافه ، وقد كان لشركة شل ٤٩ محطة فى عام ١٩٥٢ زادت إلى ١٣٨ محطة فى عام ١٩٦٠ .

ونظراً لأهمية المنتجات البترولية للبلاد فقد قامت الدولة بالتدخل لتنظيم صناعة البترول سواء من ناحية البحث والتنقيب والتكرير أو من ناحية التسويق وأنشأت الهيئة العامة لشئون البترول عام ١٩٥٦ جهازاً للرقابة والإشراف على هذه الصناعة وفى عام ١٩٦١ حل محل هذه الهيئة المؤسسة المصرية العامة للبترول وتقوم المؤسسة بشراء إنتاج الزيت الخام المحلى ثم تعهد به لمعامل التكرير لتصفية حسابها نظير أجر محدد ثم تقوم بتوزيع المنتجات البترولية المكررة على شركات التسويق ليتولى توزيعه بأسعار محددة نظير عمولة محددة كما تقوم الهيئة باستيراد المنتجات الرئيسية من الخارج لسد حاجة الاستهلاك المحلى وتوزعه على الشركات بنفس الطريقة السابقة . هذا مع ملاحظة أن الزيوت المعدنية والشحومات مستثناة من هذا النظام حيث تقوم شركات التسويق باستيرادها وتسويقها لحسابها تحت إشراف المؤسسة وتوجد فى الوقت الحاضر ستة شركات تقوم بتسويق المنتجات البترولية وهى :

١ — شركة شل .

٢ — شركة موبيل أويل .

٣ — الشركة العامة للبترول .

٤ — شركة إسو .

٥ — الشركة المستقلة المصرية للبترول .

٦ — الجمعية التعاونية للبترول .

وإذا رجعنا الى تشكيلة المنتجات البترولية التى تقوم بتسويقها شركة شل وغيرها من الشركات المنافسة نجد أن الشركة بدأت بتسويق الكيروسين فى أوائل القرن وذلك للاستخدام المنزلى فى الطهى والتسخين والإنارة ولما ظهرت السيارات بالبلاد استتبع ذلك إضافة البنزين كوقود للسيارات كما استتبع ذلك أيضاً إضافة الزيوت المعدنية ، ومع نشأة الصناعة ومحطات القوى الكهربائية فى البلاد ظهرت منتجات بترولية أخرى وهى السولار والديزل والمازوت .

وتقوم المؤسسة المصرية العامة للبترول بنقل المنتجات البترولية وتوزيعها على شركات التسويق بعدد من وسائل النقل وهى :

١ — خطوط الأنابيب .

٢ — الصنادل النهرية .

٣ — صهاريج السكة الحديد .

٤ — سيارات الفنطاس .

وتعتبر خطوط الأنابيب أقل هذه الوسائل من ناحية التكلفة ثم تليها الصنادل ثم الصهاريج ثم سيارات الفنطاس .

ويوجد فى الوقت الحاضر خطوط الأنابيب الآتية :

١ — خط من السويس إلى مسطرد لنقل المنتجات السوداء .

٢ — خط من السويس إلى مسطرد لنقل المنتجات البيضاء .

وجارى تحت الإنشاء :

١ — خط من المكس إلى طنطا والمفروض أن هذا الخط سيصل إلى القاهرة فيما بعد

٢ — خط من الاسكندرية إلى كفر الدوار لنقل المنتجات البيضاء وسوف يمتد إلى طنطا .

٣ — خط من مسطرد إلى حلوان لنقل المنتجات السوداء .

ويتميز النقل بخطوط الأنابيب بالنسبة للوسائل الأخرى بطاقته الكبيرة على نقل كميات كبيرة ، هذا بالإضافة إلى انخفاض التكاليف .

أما النقل بالصنادل فيعاب عليه بطئه وقلة الكميات التى يمكن نقلها بواسطته إذ أن السرعة فى توصيل الشحنات بالصنادل لا تتوقف على سرعة الصندل بل على عدد الكبارى الموجودة على القنوات ومواعيد فتحها ، كما أن حمولة الصنادل تتوقف على سعة فتحات الأهوسة على قنوات الرحلة ولهذا فإن استعمال الصنادل يقتصر على نقل المازوت وكميات قليلة من السولار والكيروسين لبعض المستهلكين ولمسافة لا تتجاوز ٤٠ كم من مكان الشحن .

هذا ويلاحظ أن هنالك مشروع لإنشاء أسطول نهرى من الصنادل لنقل خام الحديد من أسوان إلى حلوان على أن يتم استخدامها لنقل المنتجات البترولية فى رحلة العودة من حلوان إلى أسوان .

أما صهاريج السكك الحديدية فيقتصر استخدامها فى الوقت الحاضر على نقل المنتجات البترولية إلى مناطق الوجه القبلى .

وأخيراً فإن سيارات الفنطاس تقوم بنقل المنتجات فى المسافات القصيرة نسبياً وبصفة خاصة إلى المدن والقرى الصغيرة .

وتقوم كل شركة من شركات التسويق بالنقل على حسابها طبقاً لبرنامج تضعه المؤسسة كل شهر تراعى فيه استخدام وسائل النقل الأرخص أولا وبعد ذلك تعود الشركات على المؤسسة بقيمة تكاليف النقل .

وكما بينا فيما تقدم فإن المؤسسة تحدد سعراً موحداً لجميع الشركات وذلك مقابل عمولة توزيع متساوية .

أى أن الشركات ليس لها دخل فى تحديد أسعار بيع المنتجات البترولية ، إذ أن المؤسسة هى التى تقوم بهذا ، وعلى ذلك فإن المنافسة بين شركات البترول تقوم أساساً على الخدمة وليس على السعر ، وبصفة خاصة فى حالة البنزين . ولو أننا نجد أن المنافسة تقوم بجانب ذلك أحيانا على السعر فى حالة البيع للمشترين الصناعيين وتأخذ المنافسة فى محطات التموين والخدمة أشكالا متعددة مثل حسن المعاملة والكشف على مستوى ماء الراديتير ومستوى الزيت وإطارات السيارة وتنظيف زجاج السيارة وفتح الحسابات الآجلة للعملاء . وتهتم شركة شل بالتفوق فى القيام بهذه الخدمات على الشركات المنافسة وفى سبيل ذلك تهتم بتدريب موظفيها وعمالها الذين يعملون بهذه المحطات .

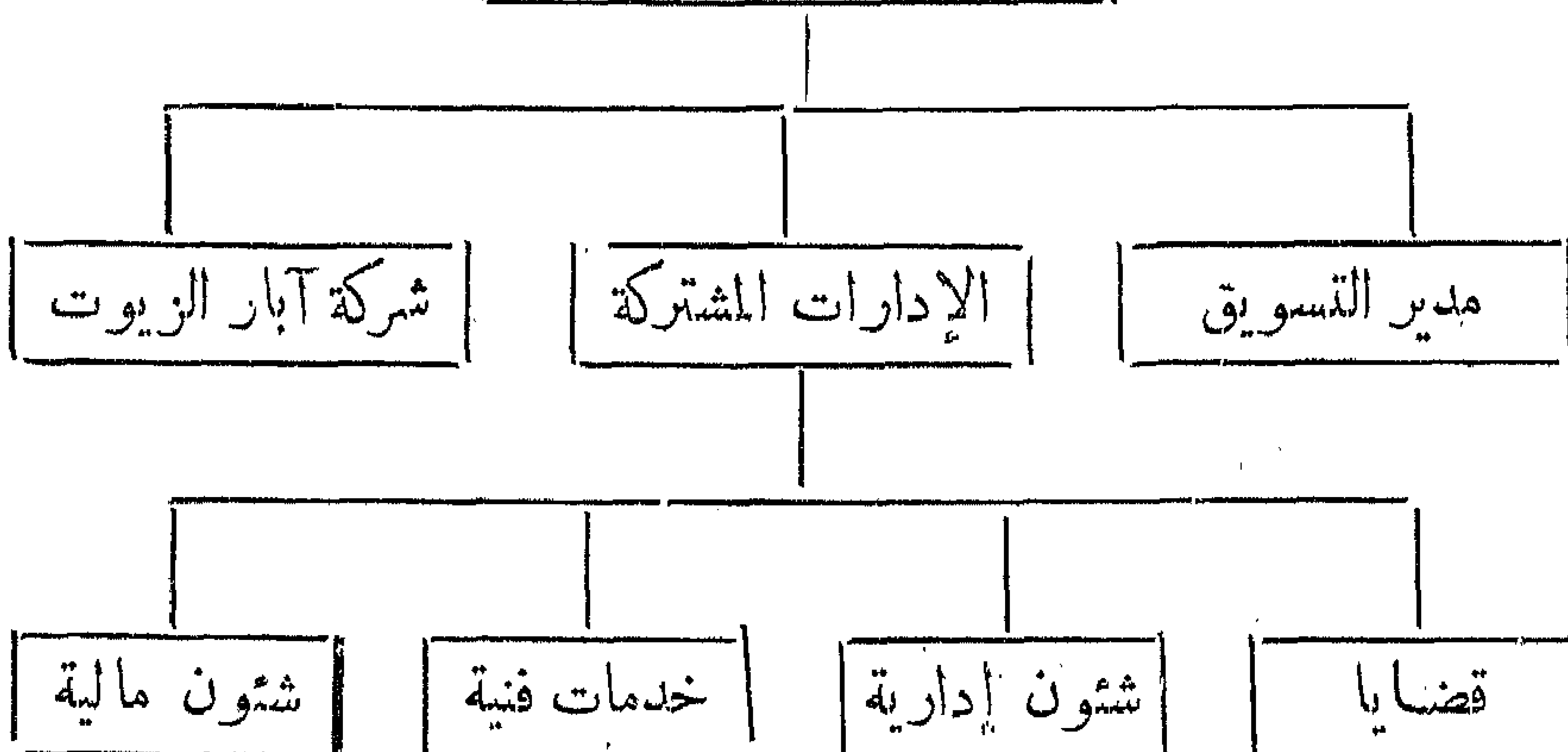
كما تعمل الشركة أيضا على زيادة عدد محطات الخدمة والتموين حتى تتفوق على الشركات المنافسة الأخرى .

والجدول التالى يبين عدد محطات الخدمة والتموين موزعة على الشركات الستة فى عام ١٩٥٩ .

عدد محطات الخدمة والتموين فى عام ١٩٥٩

الشركة	القاهرة	الأسكندرية	بورسعيد والسويس	الأقاليم	المجموع
شل	٢٩	١٦	٦	٧٦	١٣٧
موبيل	٢٢	١٣	٢	٦٧	١٠٤
العامة	١١	١٢	٣	١٤	٤٠
المستقلة	٤	٤	—	٧	١٥
إسو	١٢	٧	١	١٩	٣٩
التعاونية	٢٩	١٢	١	٧٧	١١٩
المجموع	١٠٧	٦٤	١٣	٢٦٠	٤٤٤

وتعمل شركة شل على تطوير التنظيم الإدارى بها حتى يتلاءم مع التغيرات التى تحدث من آن لآخر ، وقبل أن نبدأ فى عرض هذا التنظيم نود أن نوجه النظر إلى أن شركة شل وشركة آبار الزيت يضمهما تنظيما واحدا يرأسه كبير ممثلى مجوعة شركات شل، ويتبعه مدير التسويق وهو الذى يشرف على أعمال التسويق بشركة شل كما يشرف على قطاع إدارات الخدمة وهى إدارات مشتركة تخدم الشركتين ، وفيما يلى بيان لهذا التنظيم :



وإذا انتقلنا إلى التنظيم الإدارى لنشاط التسوق لشركة شل نجد أن الشركة يرأسها مدير التسويق الذى يشرف على إدارتين وفرعين وهم :

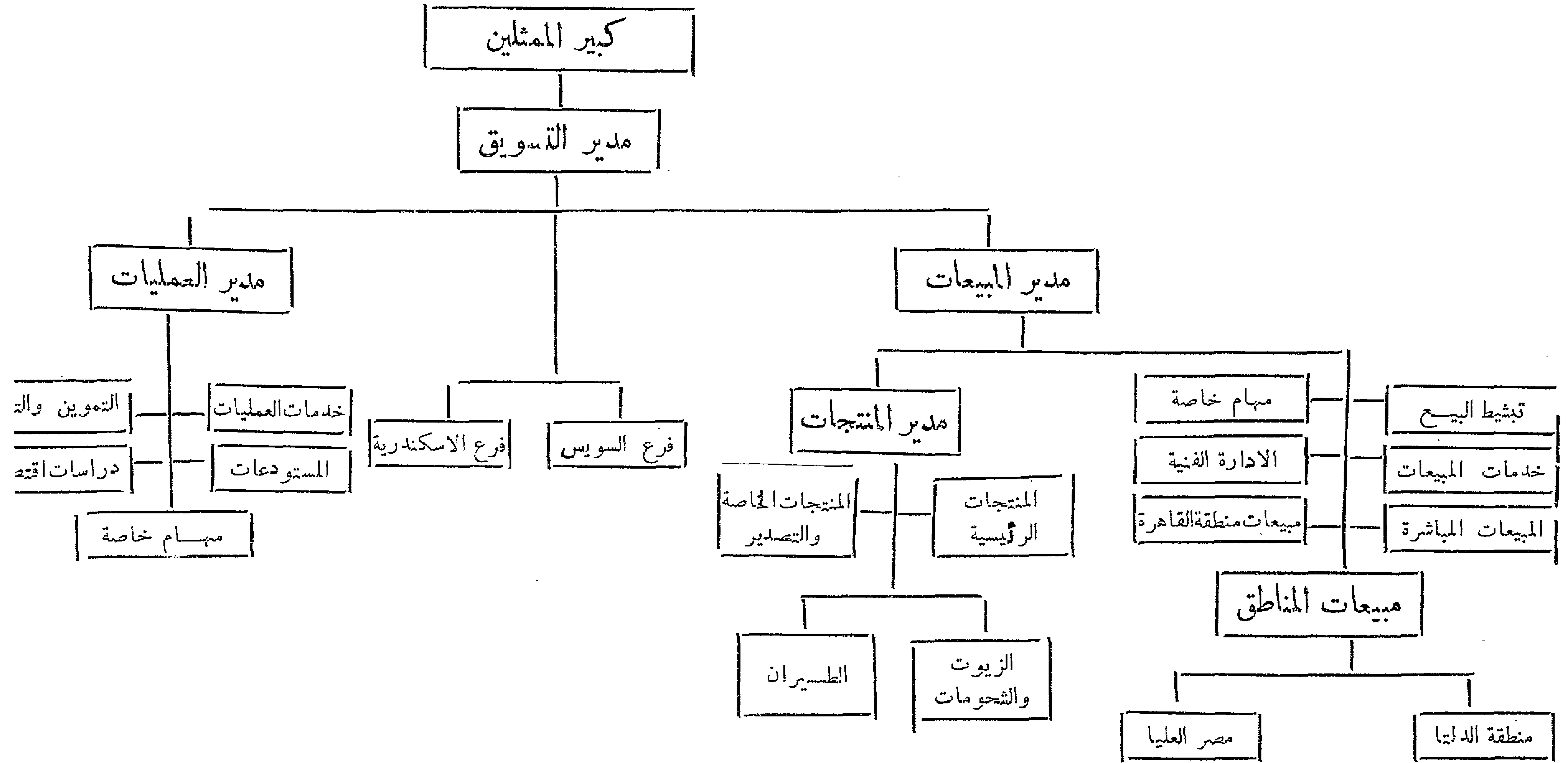
١ — الإدارة العامة للمبيعات .

٢ — الإدارة العامة للعمليات .

٣ — فرع السويس (ويتبعه منطقة بورسعيد) .

٤ — فرع الإسكندرية .

ونورد فيما يلى الخريطة التنظيمية لأعمال التسويق بشركة شل .


كبير الممثلين
مدير التسويق
مدير المبيعات
مدير المنتجات
المنتجات الرئيسية
المنتجات الخاصة والتصدير
الزيوت والشحومات
الطيران
مبيعات المناطق
منطقة الدلتا
مصر العليا
تبشيط البيع
خدمات المبيعات
المبيعات المباشرة
مهام خاصة
الادارة الفنية
مبيعات منطقة القاهرة
فرع السويس
فرع الاسكندرية
مدير العمليات
خدمات العمليات
المستودعات
التموين وال
دراسات اقت
مهام خاصة

كما نورد فيما يلي ملخصا لواجبات واختصاصات الإدارات المختلفة :

أولا : الادارة العامة للمبيعات :

وتتبعها الإدارات والأقسام التالية :

إدارة المهام الخاصة :

يشتمل هذا القسم على مجموعة من كبار المساعدين الاستشاريين للقيام بالواجبات الآتية :

(ا) تنسيق أعمال الوكلاء .

(ب) متابعة سياسة الشركة فى الائتمان والقضايا .

(ج) شئون موظفى المبيعات والسكرتارية .

إدارة تنشيط البيع :

وتنقسم هذه الإدارة إلى قسمين :

(ا) قسم الإعلان والنشر .

(ب) قسم مبيعات التجزئة (البيع عن طريق محطات الشركة والإشراف على المشروعات الجديدة الخاصة بمحطات الخدمة والتموين) .

الإدارة الفنية للمبيعات :

وتختص بأعمال الدراسات الفنية للمشروعات المختلفة وتقدم المعونة الفنية للعملاء دون مقابل وفى شتى مجالات النشاط .

إدارة خدمات المبيعات :

الهدف الأساسى لهذه الإدارة هو تحرير الإدارة العامة للمبيعات والإدارات التابعة لها من الأعمال الروتينية المختلفة .

إدارة المنتجات الرئيسية :

تنسق سياسة بيع وتوزيع المنتجات داخل البلاد وتموين السفن بالوقود.

إدارة الزيوت المعدنية والشحومات :

تقوم بالإشراف على تسويق الزيوت والشحومات والعمل على تنمية مبيعات هذه المنتجات .

إدارة الطيران :

وتختص هذه الإدارة كما هو واضح من اسمها بتسويق منتجات الطيران من بنزين ووقود نفاثات وزيوت وخاصة فيما يتعلق بالعقود الدولية .

قسم المنتجات الخاصة والتصدير :

لتسويق المنتجات الخاصة كالغاز السائل والبيتومين (الأسفلت) والمذيبات والكبريت والمنتجات ذات المواصفات الخاصة .

كما تقوم بعمليات البيع خارج الجمهورية أى التصدير .

إدارة المبيعات المباشرة:

وهى مسئولة بصفة عامة عن المبيعات التى تتم عن طريق العطاءات والإشراف على العملاء المباشرين (الذين يتعاملون مع الإدارة العامة) وكذا المبيعات للقطاع الحكومى بما فى ذلك مراقبة ائتمان هؤلاء العملاء وتوطيد الصلة بهم ومراقبة نشاط الشركات المنافسة فى هذه المجالات وإخطار الفروع بالمعلومات الخاصة بالمتابعة والمصالح المشتركة .

إدارة مبيعات منطقة القاهرة :

وتشرف على المبيعات لعملاء مدينة القاهرة وضواحيها وبعض المراكز المحيطة بها .

إدارة مبيعات المناطق :

وتشرف على الوكلاء والمبيعات فى الأقاليم عدا المدن الرئيسية أى ما يتبع فرعى الاسكندرية والسويس . ولها قسمان أحدهما بالدلتا والآخر فى أسيوط (مصر العليا) .

ثانياً : فرع السويس :

يختص الفرع بتنفيذ سياسة الشركة التسويقية فى المنطقة تحت إشراف الفرع (بورسعيد — الاسماعيلية — محافظة البحر الأحمر) .

ثالثاً : فرع الاسكندرية :

يقوم بنفس الواجب فى منطقته (الاسكندرية — محافظات الصحراء الغربية — البحيرة — وكفر الشيخ) .

رابعاً : الإدارة العامة للعمليات :

وتقوم بالدراسات الاقتصادية للمشروعات والأعمال الإنشائية والصيانة والإصلاح بما يحقق رفع الكفاية الإنتاجية وخفض التكاليف وتقوم هذه الإدارة أيضاً بالإشراف على جميع وسائل النقل والتوزيع والعبوات .

وتشتمل هذه الإدارة على :

(ا) إدارة المستودعات :

وهى المسئولة عن كافة المسائل المتعلقة بتشغيل وصيانة ممتلكات الشركة والتأكد من أن المستودعات والمخازن المختلفة تقدم الأعمال فيها بكفاءة تامة وتعطى المشورة والتوجيه فى كل ما يتصل باستخدام العبوات .

(ب) إدارة التموين والتوزيع :

تعتبر هذه الإدارة مسئولة عن كافة المسائل المتصلة باستلام وتوزيع المنتجات البترولية بالجمهورية سواء منها الوارد محليا أو المستورد من الخارج .

(ج) إدارة خدمة العمليات :

تتولى هذه الإدارة الأعمال التى من شأنها تحرير الإدارة العامة للعمليات وإداراتها المختلفة من كافة الأعمال الروتينية .

(د) الدراسات الإقتصادية :

يقوم هذا القسم بجميع الدراسات التى تضمن تنفيذ الأعمال المختلفة من إنشاءات وتشغيل على أساس اقتصادى سليم .

(هـ) المهام الخاصة :

يشتمل هذا القسم على مجموعة من ذوى الخبرة تسند إليهم بعض الأعمال الهامة التى تحتاج إلى دراسة وبحث وتخصص وتفرغ حسب مايتراءى لمدير الإدارة العامة للعمليات .

وقد سبق أن أشرنا إلى اهتمام شركة شل بتدريب رجال البيع بها بصفة مستمرة للعمل على رفع كفايتهم ومهارتهم كما تعمل الشركة أيضاً على وضع قوائم بواجبات الوظائف المختلفة حتى يصبح كل موظف بها على علم تام بمسئوليات واختصاصات وظيفته حتى يسهل عليه القيام بها على الوجه الأكمل .

وتضمن استمارات الوظائف المختلفة جميع المهام حسب الوقت المطلوب اتمامها فيه (أعمال يومية ـــ أعمال أسبوعية ـــ أعمال شهرية ودورية مختلفة) ويوضح أمام كل عمل من الأعمال نسبة الوقت المخصص للعمل بالذات مقارنا بالأعمال الإجمالية الباقية .

الجمعية التعاونية للبترول

تأسست الجمعية فى عام ١٩٣٤ برأس مال قدره ٩٣٢ جنيه لتوزيع المنتجات البترولية وقامت بإنشاء مستودعاتها بالمكس بالاسكندرية فى عام ١٩٣٦ بسعة ١٢٫٠٠٠ طن وكانت هذه الصهاريج متصلة رأسا بالميناء بواسطة أنابيب تمكنها من تسلم مايرد لها من البواخر الصهريجية مباشرة ، كما قامت بإنشاء مستودع آخر فى غمرة عام ١٩٣٧ .

وقد لاقت الجمعية فى أول عهدها منافسة شديدة من شركات تسويق البترول الأخرى وكانت كلها شركات أجنبية ، إلا أنها استطاعت أن تصمد وأن تنمو ويتسع نشاطها وبصفة خاصة فى نهاية عام ١٩٥٣ وساعد فى ذلك ما لاقته من تشجيع حكومى وما تتمتع به من امتيازات باعتبارها جمعية تعاونية حتى استطاعت أن يكون نصيبها من مجموع مبيعات شركات توزيع البترول ٤٤٪ ، ٤٥٪ عامى ١٩٥٩ ، ١٩٦٠ على التوالى بعد أن كان نصيبها عام ١٩٥٠ — ١٫٧٪ ، ١١٫٧٪ عام ١٩٥٥ .

والجدولان التاليان يوضحان مدى التقدم الذى أحرزته الجمعية خلال الفترة من ١٩٥٠ — ١٩٦٠ .

توزيع المبيعات على شركات توزيع البترول فى الجمهورية العربية المتحدة

الوحدة = طن مترى

المنتجات	شل		موبيل أويل		الشركة العامة للبترول		إسو		المستقلة		الجمعية التعاونية للبترول		معمل التكرير الحكومى		المجموع	
	١٩٥٠	١٩٥٥	١٩٥٠	١٩٥٥	١٩٥٠	١٩٥٥	١٩٥٠	١٩٥٥	١٩٥٠	١٩٥٥	١٩٥٠	١٩٥٥	١٩٥٠	١٩٥٥	١٩٥٠	١٩٥٥
بنزين	٩٦٨٠٠	٩١٨٠٠	٦١٢٠٠	٦١٣٠٠	٣٥٢٠٠	٢٥٧٠٠	١٤٨٠٠	١٣٦٠٠	١٤٠٠	٨٥٠٠	١٠٨٠٠	٥٩٥٠٠	٢٥١٠٠	٢١٣٠٠	٢٤٨٠٠٠	٢٨١٧٠٠
كيروسين	٢٣٣١٠٠	٤٧٦٥٠٠	١١٣٣٠٠	١٥٩٩٠٠	١٠٨٦٠٠	١٢٩٢٠٠	٧٥٣٠٠	٨٧٦٠٠	١١٠٠٠	١٩٧٠٠	٢٤٨٠٠	١٢٣٣٠٠	٣٦٠٠	٢٠٠٠	٥٦٩٧٠٠	٧٩٨٢٠٠
سولار	٨٣٤٠٠	٧٢٩٠٠	١٤٧٠٠	٢٨٠٠٠	١٥٠٠٠	٢٤٥٠٠	٤١٠٠	٣٧٠٠	١٤٠٠	١٦٠٠	٣١٠٠	٣٨٣٠٠	١٤٠٠	١٩٩٠٠	١٢٣١٠٠	١٨٨٩٠٠
ديزل	١٤٧٢٠٠	٧٩٠٠٠	٤١٣٠٠	٣٩٢٠٠	٣٣٦٠٠	٣٠٦٠٠	٨٢٠٠	٦٢٠٠	٢٤٠٠	١٨٠٠	١٠٠٠٠	٥١٥٠٠	١٤٥٠٠	٣٣٤٠٠	٢٣٧٢٠٠	٢٣١٧٠٠
مازوت	١٠٠٨٩٠٠	١٢٧٠٧٠٠	١٦٦٨٠٠	٢٧٠٤٠٠	١٥٤٨٠٠	٣١١٠٠٠	٥٤٩٠٠	٦٤١٠٠	—	—	—	١٤٦٩٠٠	٢٦٧٦٠٠	١٢٠١٠٠	١٦٥٣٠٠٠	٢٠٨٣٢٠٠
المجموع	١٥٤٩٤٠٠	١٧٩٠٩٠٠	٣٩٧٣٠٠	٥٥٨٨٠٠	٣٤٧٢٠٠	٤١١٠٠٠	١٥٧٣٠٠	١٧٥٣٠٠	١٨٩٠٠	٣١٦٠٠	٤٨٧٠٠	٤١٩٥٠٠	٣١٢٢٠٠	١٩٦٧٠٠	٢٨٣١٠٠٠	٣٥٨٣٧٠٠
النسبة المئوية	٠/٠ ٥٤,٧	٠/٠ ٥٠	٠/٠ ١٤,٩	٠/٠ ١٥,٦	٠/٠ ١٠,٢	٠/٠ ١١,٤	٠/٠ ٥,٦	٠/٠ ٤,٩	٠/٠ ٠,٧	٠/٠ ٠,٩	٠/٠ ١,٧	٠/٠ ١١,٧	٠/٠ ١١,٠	٠/٠ ٥,٥	٠/٠ ١٠٠	٠/٠ ١٠٠

(هذا الجدول حسب ماورد بالمجلد البترولى لعام ١٩٦٠ والصادر من الهيئة العامة للبترول)

توزيع المبيعات على شركات توزيع البترول
فى الجمهورية العربية المتحدة

المنتجات	التعاون		شل		موبيل أويل		الشركة العامة للبترول		اسو		المستقلة		المجموع	
	١٩٥٩	١٩٦٠	١٩٥٩	١٩٦٠	١٩٥٩	١٩٦٠	١٩٥٩	١٩٦٠	١٩٥٩	١٩٦٠	١٩٥٩	١٩٦٠	١٩٥٩	١٩٦٠
بنزين	٩٧٧٦٧	١٠٥ ٣٢	٦٥ ٣٣	٦٠٧٢٩	٣٩٤١١	٣٧٣٨٤	١٩١٢٥	٢٠١٨٩	٩١٨٤٣	١٠٨٧٥	٧٦٥٤	٧٥٤٥	٢٤ ٧٥٣	٥٩ ٤٣
كيروسين	٢٠٣٢٣٤	٢١٨٥٥٧	٢٠٠٥١٠	٢٠٥٩٧٨	١١٠٩٧١	١١٧٣١١	٩٣٣٣٣	٩٠٦٠٠	٩٨١٨٤	٦٦٤ ٤	٣٨٢٥٩	٣٧٩٨٠	٧٤٢٤٩١	٧٣٦٨٨٠
سولار	١٧١٧٧١	١٩٣٨٨٢	٠٥٥٥٩	١٢٨٧٥٨	٥٣٩٨٣	٦٦٦٣٣	٤٥٣٦٩	٥٦٩٨٤	١٧٣٣٢	٢٠٧٦١	٨٣٩١	١٠٢١٧	٤٠٢٣ ٢	٤٧٧٢٣٥
ديزل	٨٨٠٩١	١٠١٤٥٧	٦٩٩٤٧	٦٨٣٢٩	٢٨٨٩٩	٣٠٤١٠	١٩٢٥٤	١٠٥٩٩	٩٩٢٢	١٠٦١٨	٣٥٥٣	٣٦٩٤	٣١٩٦٦٦	٢٣٤١ ٧
مازوت	٨٤١٣٣٧	١٠٠٩٣١	٦٠٣٩ ٧	٦٠٥٣٦١	٢٨٣٤٠	٦٥٨٥٣	١٤٧٦٥٧	١٧١٣٠٦	٢٧٧١٤	٦٨٧٨٨	٢٢٦٥	٢١٣٧	١٦٥١٢٤٠	٩٠٣٣٧٦
المجموع	١٤٠١٢٢	١٦٢٠١٠٩	١٠٤٤٩٧	١٠٦١٤٥٥	٢٦١٦ ٧	٣١٧٥٩٦	٣٢٣٧٣٨	٣٥٩٦٧٨	١٢٤٨٩٤	١٦٩٤٩٦	٦٠١٢٢	٦٠٥٧٣	٣١٢٦٤٥١	٣٥٩٣٦٥٢
النسب المئوية	٤٤ ٪	٤٥ ٪	٣٢ ٪	٣٩ ٪	٨ ٪	٩ ٪	١٠ ٪	١٠ ٪	٤ ٪	٥ ٪	٢ ٪	٢ ٪	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪

هذا الجدول حسب ما ورد بالمجلد البترولى لعام ١٩٦٠ والصادر من الهيئة العامة للبترول

وفى عام ١٩٥٣ حصلت الجمعية على ترخيص باستغلال منطقة وادى قيران بشبه جزيرة سيناء ، وقد قامت الجمعية بالاتفاق مع الشركة الشرقية للبترول بأعمال البحث والتنقيب لحسابها ، وقد كلل الله مجهودهما بالنجاح فتم اكتشاف البترول بكميات وفيرة .

وتابعت الجمعية نشاطها فى إنشاء صهاريج لتخزين المواد البترولية فى كافة أنحاء البلاد بلغ عددها ٥٧١ صهريجا فى عام ١٩٥٩ سعتها حوالى ١ مليون طن كما أنشأت الجمعية محطات لتموين السيارات بالبنزين فى كافة أنحاء البلاد بلغ عددها عشرون محطة فى عام ١٩٤٧ ثم تزايد هذا العدد باضطراد حتى وصل إلى ٣٢٥ محطة فى عام ١٩٥٩ منها ٤٦٩ محطة بها طلمبة .

وبالإضافة إلى المواد البترولية العادية فإن الجمعية تحتكر تسويق غاز البوتاجاز كما تقوم الجمعية ببيع أجهزة البوتاجاز والسخانات لتسهيل توزيع غاز البوتاجاز نفسه .

كما تقوم الجمعية بتسويق الكيماويات الصناعية والزراعية اللازمة لمقاومة الآفات الزراعية ، وبالنسبة لسياسة منافذ التوزيع نجد أن الجمعية تستخدم المنافذ التالية لتسويق المنتجات البترولية العادية :

١ — التوزيع المباشر من مستودعات الجمعية الرئيسية لكبار العملاء (بالنسبة للشحنات التى تزيد على ٥ طن) .

٢ — التوزيع المباشر عن طريق محطات الخدمة والتموين التى تديرها الجمعية فى محافظتى القاهرة والاسكندرية ويكون التوزيع عن طريق كبار العملاء بالنسبة للكيروسين بالقاهرة .

٣ — وهؤلاء يقومون بدورهم بالبيع إلى المستهلك عن طريق عمال السروح التابعين لهم أو الذين يعملون لحسابهم .

٤ — التوزيع عن طريق المتعهدين (الوكلاء) بالأقاليم .

٥ — التوزيع عن طريق الجمعيات التعاونية الزراعية فى المراكز التى طبق فيها نظام الائتمان الزراعى .

أما بالنسبة للمنتجات الكيماوية فتقوم الجمعية بتسويقها بواسطة الطرق التالية :

١ — التوزيع المباشر من مخازن الجمعية الرئيسية إلى كبار العملاء .

٢ — البيع إلى تجار جملة مع منحهم تسهيلات ائتمانية .

٣ — البيع عن طريق مخازن بضاعة أمانة وبطبيعة الحال فإن صاحب المخزن يقدم تأمينا للجمعية يعادل قيمة ما يتسلمه من بضاعة كما أنه ملزم بتوريد قيمة مبيعاته نقداً للجمعية فى خلال ٤٨ ساعة، ويبيع إلى المخزن بالأسعار التى تحددها الجمعية ويتقاضى مقابل ذلك عمولة معينة تختلف من مادة لأخرى.

٤ — التوزيع بواسطة الجمعيات التعاونية الزراعية وتحصل الجمعية على قيمة مبيعاتها نقداً من بنك التسليف الزراعى التعاونى الذى يقوم بتحصيل قيمة المبيعات فيما بعد مقابل عمولة تحصيل ١٪

وبالنسبة لتسويق الغازات السائلة والبوتاجاز فإن الجمعية تسلك طريقين :

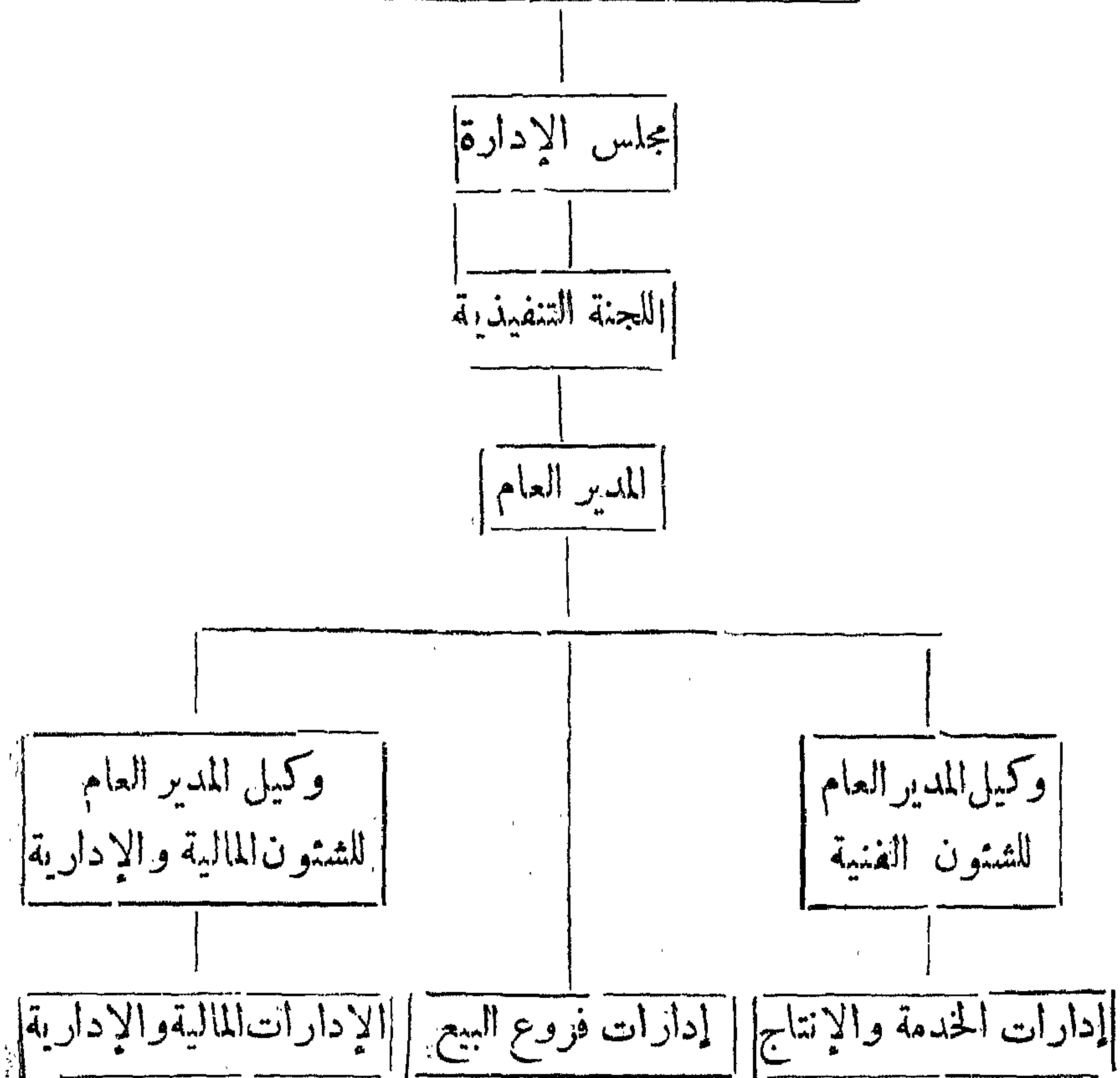
١ — طريق البيع المباشر فى معارضها ومخازنها الخاصة ويتم البيع نقداً أو بالأجل .

٢ — طريق الوكلاء

أما بخصوص التنظيم الإدارى فطبقاً للنظام التعاونى فإن الجمعية العمومية تنتخب مجلس إدارة وهذا بدوره ينتخب لجنة تنفيذية من بين أعضائه كما يعين المدير العام ، وتقسم الجمعية إلى ثلاث قطاعات أساسية ، وهى قطاع الشئون الفنية ويشتمل على إدارات الخدمة والإنتاج ، وقطاع الشئون المالية والإدارية ، وقطاع البيع والفروع .

وتبين الخريطة التنظيمية التالية النظام الإدارى للجمعية .

التنظيم الإدارى للجمعية التعاونية للبترول



إدارة النقل
إدارة الهندسة
إدارة المشتريات والمخازن
إدارة الانتاج

إدارة المبيعات
فرع الاسكندرية
فرع القاهرة
فرع الأقاليم
فرع القناة
إدارة الكيماويات
فرع الغازات السائلة

إدارة الحسابات
إدارة المراجعة العامة
إدارة العلاقات العامة
إدارة الإدارة العامة
إدارة الشئون القانونية
إدارة الكفاءة الإنتاجية

وتنقسم إدارة المبيعات إلى الأقسام التالية :

١ — قسم معاملات الحكومة : ويقوم بالإشراف على طلبات المصالح الحكومية وإخطار الأقسام المختصة بتنفيذ هذا الطلب ومراجعة ومتابعة حساباته وتحصيل مستحقات الجمعية ، والقسم له جهاز خارجى لمتابعة أعماله وتسهيل صرف مستحقات الجمعية وتذليل الصعوبات التى تواجه المصالح الحكومية ويسمى هذا الجهاز مندوبين وهو قسم مركزى يشرف على جميع أعمال المصالح الحكومية للجمهورية .

٢ — قسم المعاملات : وهو قسم مركزى يشرف على أعمال الأقسام المشابهة له فى الفروع ويشمل :

معاملات التعاون .

معاملات المتعهدين .

معاملات العملاء (الشركات ـ والأفراد) .

٣ — قسم العمليات : واختصاصه الإشراف على العمليات بين الجمعية والمؤسسة العامة للبترول .

٤ — القسم الفنى المركزى : ويشرف على الأقسام الفنية بالفروع التى تقوم ببحث المشاكل الخاصة بالزيوت وبه كيمائيين لتقدير أنواع الزيوت التى يحتاجها العملاء على ضوء نوع الآلات التى توجد لدى الزبائن كما يحدد السياسة فى الفروع بالنسبة للزيوت .

٥ — قسم الزيوت : وهو خاص بتلقى طلبات العملاء من الزيوت وهو قسم مركزى ويوجه الطلبات إلى الفروع حسب جهة الطلب .

٦ — قسم الإطارات : وهو القسم الوحيد بالجمعية الذى يقوم بالإشراف على توزيع الإطارات باعتبار أن الجمعية أصبحت موزعاً للاطارات .

٧ — قسم البنكر : وهو القسم الخاص بعمليات تموين السفن عن طريق محطات الخدمة البحرية .

ويساعد مدير إدارة المبيعات ثلاثة وكلاء :

(ا) وكيل الإدارة لشئون البيع ويتبعه :

١ — قسم معاملات الحكومة .

٢ — قسم المعاملات .

٣ — قسم العمليات .

(ب) وكيل الإدارة للشئون الفنية ويتبعه :

١ - القسم الفنى المركزى

٢ - قسم الزيوت .

٣ - قسم الإطارات .

(ج) وكيل الإدارة للشئون الإدارية :

ويشرف على أعمال السكرتارية بالإدارة .

شركة النصر لحفظ السردين والجمبرى بدمياط :

تأسست هذه الشركة فى يوليو ١٩٦٠ لتنفيذ مشروع حفظ السردين والجمبرى الوارد ببرنامج السنوات الخمس الأول للصناعة برأس مال قدره ٢٨٠ر٠٠٠ جنيه .

وتقوم فكرة هذا المشروع على استغلال موارد الثروة السمكية الموجودة بالبلاد والاستغناء بذلك عن الاستيراد من الخارج وبعد تغطية حاجة السوق المحلية يمكن الاتجاه إلى التصدير للخارج .

وقد اختير موقع المصنع بناحية عزبة البرج محافظة دمياط نظراً لأن هذه المنطقة تعتبر أكبر مناطق صيد السردين فى الجمهورية العربية المتحدة حيث ينتج فيها حوالى $\frac{1}{3}$ المحصول الكلى. كما يوجد بها أكبر مركز تجميع لمراكب الصيد والذى يقدر بحوالى ٣٠٠٠ قارب كلها مزودة بمحركات آلية .

وقد روعى فى قيام الشركة بحفظ كل من السردين والجمبرى حيث أن موسم السردين لا يستمر سوى ثلاثة شهور، وبالتالى لو كان اقتصر المصنع على حفظ السردين فقط فسوف لا يمكن تشغيل المصنع إلا على أساس موسمى، ولهذا فقد رؤى أن يقوم المصنع بحفظ الجمبرى الصغير الذى يتوفر فى المنطقة التى يوجد بها المصنع .

ويقدر إنتاج المصنع بحوالى ٥٠٠ طن من السردين، ١٥٠ طن من الجمبرى أى حوالى ٢٫٥ مليون علبة سردين ، ١٫٥ مليون علبة جمبرى وذلك على أساس أن الاستهلاك المحلى يقدر بحوالى ٣ مليون علبة سردين تستورد كلها من الخارج .

وهنالك مشروعات توسع بالنسبة للمستقبل تهدف إلى الاستفادة مما يتخلف من السردين غير الصالح للحفظ فى العلب الصفيح وذلك بتمليحه، كذلك هنالك مشروع آخر لتدخين الأسماك وبخاصة ثعابين السمك المتوفرة بالبحيرات وخاصة بحيرة المنزلة .

هذا وقد بدأ تشغيل المصنع فى ١٥ يوليه ١٩٦٠ وبعد فترة التجارب الأولية بدأ الإنتاج فى أوائل ١٩٦١ .

وقد رأت إدارة الشركة أن تسير على نظام البيع إلى تجار الجملة وحددت سعر البيع للجملة على أساس قيمة التكلفة فى دفتر التجارب الأولى ، ووضعت نظاماً لخصم الكمية على النحو التالى :

حجم الطلبية	سعر الكرتونة (١٠٠ علبة)
	جنيه
٥ — ٩	٤٫٨٠٠
١٠ — ٤٩	٤٫٧٠٠
٥٠ — ١٩٩	٤٫٦٠٠
٢٠٠ — ٤٩٩	٤٫٥٠٠
٥٠٠ فأكثر	٤٫٤٥٠

كما تقرر أن يكون بيع علبة السردين بسعر ٥٥ مليما للمستهلك وبذلك تركت هامشاً كبيراً ليوزع على تجار الجملة والتجزئة .

وفى أول الأمر كانت سياسة الشركة تسير على أساس التعامل بالنقد فقط ثم عدلت عن ذلك وسمحت بالبيع الآجل إبتداء من ديسمبر ١٩٦١ .

وبالنسبة لعملية النقل فإن الشحن يتم من المصنع إلى العملاء بسيارات النقل الأهلية وعلى حساب الشركة ، كما أن الشركة أنشأت لها مخزن بشارع معروف بالقاهرة .

وفى مايو ١٩٦١ أنشأت الشركة قسما للتوزيع أسمته القسم التجارى ليتولى القيام بالنشاط البيعى ، وكانت القوة البيعية لهذه الأقسام عبارة عن عدد ١ مدير وعدد ١ أبلاسيه (مندوب بيع) وعدد ١ مخزنجى .

وقد قام هذا القسم بعمل حملة إعلانية للترويج لمنتجات الشركة .

وبالرغم من أن تجار التجزئة الذين تم الاتصال بهم في الاستقصاء الذي سيشار إليه فيما بعد قرروا أن طعم السردين ممتاز ورائحته مقبولة إلا أن الشركة صادفت عقبات كثيرة في تسويق إنتاجها حتى بلغ المخزون المتراكم في مخازنها حوالي ٣ مليون علبة سردين ، ½ مليون علبة جمبري واضطر القسم التجاري أن يلجأ للهيئات الحكومية مطالباً بمنع استيراد السردين ، وقد صدر فعلا قرار بمنع الاستيراد في ١٩٦١/١١/٧ ، كما رأت إدارة الشركة في ذلك الوقت أن تعهد إلى شركة النصر للأغذية المحفوظة (قها) بالقيام بتوزيع منتجاتها من السردين للاستفادة من كفاءة جهاز التوزيع الموجود بشركة قها وقد اقترح أن يتم ذلك على الأسس التالية :

١ — تكون شركة قها الموزع الوحيد وبدون أي التزام من الناحية الكمية .

٢ — تكون جميع البضائع المرتدة لتلفها على حساب شركة السردين.

٣ — تكون الحملات الإعلانية على حساب شركة السردين .

٤ — يكون سعر البيع لشركة قها هو سعر البيع الذي حددته شركة السردين لتجارة الجملة في حالة الطلبية التي تزيد عن ٥٠٠ كرتونة ناقصاً ٥٪ وبذلك يكون سعر بيع الكرتونة لشركة قها ٤٫٢٢٠ ج بدلا من ٤٫٤٥٠ ج.

هذا وكانت إدارة بحوث التسويق بمؤسسة النصر التي كانت تتبعها شركة السردين في ذلك الوقت ، قد قامت بإجراء استقصاء لتجار التجزئة عن تسويق الأسماك المعلبة بسوق القاهرة في أبريل ١٩٦١ .

ولقد تبين من هذه الدراسة أنه يوجد في السوق ستة أنواع من المنتجات الرئيسية وهي : ١ - السالمون ٢ - السردين ٣ - التونة ٤ - الانشوجة

٥ — الرنجة ٦ — الجمبرى . مرتبة حسب الأهمية النسبية لكل منها وأن التشكيلة الموجودة بالسوق من كل نوع كبيرة جداً نتيجة لأنها مستوردة من دول كثيرة وقد أمكن حصر ٤٦ نوعا منها تختلف من ناحية الوزن والسعر ، وأن الطلب على هذه الأنواع يتميز بمرونة الاحلال ليس بين تشكيلة النوع الواحد بل بينها وبين تشكيلة الأنواع الأخرى .

ولقد تبين أيضا أن سعر البيع للمستهلك يتراوح بين ٤٣—٦٠ مليما ويبلغ السعر الوسط ٥٠ مليما ، وأن تاجر التجزئة يعمل الطلبية اللازمة له مرة كل شهر وأن حجم هذه الطلبية هو على النحو التالى :

حجم الطلبية بالكرتونة	النسبة المئوية
١ — ٩	٤ ٪
١٠ — ٢٩	٣٠ ٪
٣٠ فأكثر	٦ ٪

وأن نسبة التعامل بالأجل تصل إلى ٦٥ ٪ وأن التسليم يتم على نفقة البائع . وبالإضافة إلى ماتقدم فقد تبين من هذه الدراسة أن ٩١ ٪ من تشكيلة علب السردين الموجودة فى السوق من النوع المستطيل ويفتح بمفتاح خاص يصرف مع العلبة ، كما لاحظ التجار قلة الزيت الموجود بعلبة السردين (نصر) إنتاج شركة السردين وكذلك صغر حجم السردين المستعمل حيث يصل أحياناً إلى عشر قطع أو أكثر مع وجود شوك فى جانبى السردين .

وقد قدم البحث عدداً من التوصيات فى مقدمتها :

١ — عدم اعتماد سعر المصنع على التكلفة فقط وتجاهل ناحية الطلب من ناحية السعر السائد فى السوق وظروف المنافسة الموجودة .

٢ ـ أن يترك سعر المصنع هامشاً للحلقات المختلفة لمنافذ التوزيع يعادل الهامش التقليدى المحدد وهو حوالى ١٦ ٪ .

٣ ـ يكون التسليم بمخازن تاجر الجملة فى المراكز الرئيسية وعلى التحديد القاهرة والإسكندرية .

٤ ـ تخفيض سعر البيع للمستهلك إلى المستوى الوسيط وهو ٥٠ مليما تقريباً مع المحافظة فى نفس الوقت على هامش الربح .

٥ ـ السماح بالبيع الآجل فى حدود ٥٠ ٪ من قيمة الصفقة لمدة لا تزيد عن ثلاثة شهور .

٦ ـ تصميم وعمل مفتاح مبسط رخيص يوزع بالمجان مع كل علبة .

٧ ـ استكمال خط المنتجات بإضافة منتجات جديدة علاوة على السردين والجمبرى حتى تتمكن الشركة من عرض مجموعة متكاملة من المنتجات .

٨ ـ الاقتصار على التعامل مع تجار الجملة وساعد على ذلك تحديد حد أدنى للطلبية بعشرة كرتونات وذلك بسبب وجود الآلاف من منشآت التجزئة المنتشرين فى مساحات واسعة وصغر حجم الطلبات بالنسبة لهذه المنشآت وكذلك بالنسبة لاقتصار شركة النصر على إنتاج صنف واحد من السردين ، وبالإضافة إلى ذلك ضعف المركز المالى لمعظم منشآت التجزئة .

٩ ـ قصر التوزيع حتى نهاية عام ١٩٦١ على أحد الأسواق الكبرى (سوق القاهرة مثلا) حتى تتاح الفرصة للشركة لبناء جهاز البيع بها واختبار السلعة فى هذا السوق .

١٠ ـ عدم اتباع نظام التوكيلات بعقود زمنية محددة نظراً لطبيعة السلعة وسرعة استهلاكها وشعبيتها .

١١ — ضرورة بناء جهاز مبيعات للشركة .

١٢ — ضرورة الاهتمام بالإعلان والترويج .

شركة السكر والتقطير المصرية :

يوجد فى الوقت الحاضر شركة واحدة تقوم بإنتاج السكر فى الجمهورية العربية المتحدة وهى شركة السكر والتقطير المصرية وجارى إنشاء شركة ثانية هى شركة النصر لصناعة السكر بالوجه القبلى وقد بدأ إنتاجها فى يناير ١٩٦٢ فى مصنع إدفو وستقوم بإنشاء مصانع أخرى .

ويعتبر القصب المادة الخام الرئيسية لصناعة السكر بالجمهورية العربية المتحدة ويمثل حوالى ٧٠ ٪ من جملة التكاليف وتنتشر زراعة القصب فى مساحات شاسعة بالوجه القبلى حيث يوجد لشركة السكر والتقطير المصرية خمسة مصانع لإنتاج السكر الخام وتوجد هذه المصانع بكوم أمبو وأرمنت ونجع حمادى وأبو قرقاص ، أكبرها المصنع الموجود بنجع حمادى .

ويتم تكرير السكر الخام بمصنع التكرير التابع للشركة والموجود بالحوامدية حيث ينقل السكر المعد للاستهلاك منها إلى جميع أنحاء الجمهورية .

ولا يقتصر إنتاج الشركة من السكر المكرر على صنف واحد بل تنتج تشكيلة متنوعة منه ، وهذه الأصناف هى :

١ — سكر الروس .

٢ — سكر ماكنية .

٣ — سكر كسر .

٤ — سكر ناعم .

٥ — سكر بودرة .

٦ — سكر نبات .

وبجانب الإنتاج الرئيسي وهو السكر فإن الشركة تقوم بإنتاج مادة عرضية وهى المولاس (عسل صناعى) وكان المولاس فى الماضى يقذف به فى النيل فيما عدا كمية قليلة كانت تشتريه شركة أجنبية أنشئت لصناعة الكحول، وقد تمصرت هذه الشركة واندمجت فى شركة السكر والتقطير المصرية، ويوجد مصنع التقطير فى الحوامدية بجانب مصنع التكرير حيث يرد إليه المولاس من مصانع السكر وينتج هذا المصنع بالإضافة إلى الكحول عدداً من المنتجات الأخرى مثل الخل وغاز ثانى أكسيد الكربون الذى يستعمل فى صناعة المشروبات الغازية ، كما ينتج العطور وبعض مستحضرات التجميل (قسمة) .

وبالإضافة إلى كمية المولاس المستخدمة فى مصنع التقطير بالحوامدية فإن جزءاً آخر يباع فى السوق المحلية لمصانع العلف ، كما يباع جزء ثالث لمصانع الخميرة مثل شركة الخميرة الأهلية بالأسكندرية حيث يستخدم فى صناعة خميرة الخبز والخميرة الجافة . هذا عن كميات المولاس التى تباع فى السوق المحلية وهى فى الواقع قدر ضئيل من الإنتاج ، أما الجانب الأكبر من إنتاج المولاس فيصدر إلى الخارج حيث يحقق للشركة دخلا سنوياً يبلغ حوالى مليون جنيه .

ويعتبر السكر من السلع الضرورية التى تستهلكها جميع الطبقات فى كافة سنى العمر .

ونصيب الفرد من استهلاك السكر فى تزايد مستمر فى بلادنا ، وقد كان نصيب الفرد حوالى ١٢٫٥ كيلو سنويا فى عام ١٩٥٧ زاد هذا النصيب

بالتدريج على مدار السنين حيث بلغ ١٣٫٣٥ كيلو فى عام ١٩٦١، والجدول التالى يبين جملة الإنتاج والاستهلاك ونصيب الفرد منه فى العام :

السنة	عدد السكان (مليون)	جملة الانتاج (ألف طن)	جملة الاستهلاك (ألف طن)	نصيب الفرد فى العام (بالكيلو)
١٩٥٧	٢٤ [1]	٣١١	٣٠١	١٢٫٥
١٩٥٨	٢٤٫٥ [2]	٣٢٣	٣١٠	١٢٫٦٥
١٩٥٩	٢٥	٣٢١	٣١٥	١٢٫٦
١٩٦٠	٢٥٫٥	٢٧٤	٣٣٥	١٣٫١
١٩٦١	٢٦	٣٦٨	٣٤٧	١٣٫٣٥

١ — أرقام فعلية .

٢ — أرقام هذه السنة وما بعدها أرقام تقديرية .

ويتم توزيع الجزء الأكبر من إنتاج السكر فى السوق المحلية ، كما تقوم الشركة بتصدير الجزء الباقى إلى خارج البلاد والجدول التالى يبين الكمية المصدرة إلى الخارج .

السنة	الكمية (ألف طن)	السنة	الكمية (ألف طن)
١٩٥٧	١٧٫٧	١٩٦٠	٤٥٫٢
١٩٥٨	٢٤٫٥٠٠	١٩٦١	٦٥٫٣
١٩٥٩	٨		

ونظراً لقلة الكمية المتاحة للتصدير من الإنتاج المحلى فإن وزارة التموين تقوم باستيراد كميات من السكر الأجنبي حيث يعاد تكريره وتوزيعه محلياً، ويرجع اتباع هذه السياسة إلى أن أسعار التصدير للخارج تفوق أسعار السكر الخام المستورد ونظراً لأن السكر يعتبر أحد المواد الضرورية اللازمة للاستهلاك الشعبي فقد أدخلته وزارة التموين ضمن السلع التموينية وربطت لكل أسرة نصيبها من الاستهلاك الشهرى (٧٥٠ جرام شهريا لكل فرد من أفراد الأسرة).

وحددت سعراً مخفضاً (٥٦ مليما للكيلو الواحد) للكمية التى توزع بواسطة البطاقات التموينية، وفى الوقت نفسه سمحت بتداول كميات إضافية بدون حد أقصى فى السوق الحرة تبلغ حوالى ½ الإنتاج الكلى وحددت لها سعرا أعلى (١٣٨ مليما للكيلو) والأصناف التى يتضمنها الإنتاج المخصص للتوزيع بواسطة بطاقات التموين يشمل الأصناف التالية :

١ — الروس

٢ — ماكينة

٣ — كسر

٤ — ناعم

أما الأصناف الأخرى التى تتداول خارج نظام البطاقات وهو ما يطلق عليه السكر الحر فتشمل الأصناف التالية :

١ — ماكينة .

٢ — ناعم مبلور .

٣ — بودرة .

٤ — نبات .

أما من ناحية منافذ التوزيع فإن الشركة تقوم بتوزيع السكر فى السوق المحلية عن طريق منافذ التوزيع التالية :

١ — مخازن تملكها الشركة وتديرها بمعرفتها وهى عبارة عن مخزنين بالقاهرة والأسكندرية ويوزعان حوالى ٢٣ ٪ من جملة المبيعات فى السوق المحلية وهذه المخازن تبيع لمتاجر نصف الجملة .

٢ — مخازن تابعة للغير وتدار بواسطتهم حيث يبيعون السكر لحساب الشركة مقابل عمولة ويسددون قيمة ما يبيعونه أولا بأول ويبلغ عدد هذه المخازن ٥٣ مخزنا .

٣ — وكلاء بالعمولة يبيعون السكر بمخازنهم ولحسابهم ويسددون ثمنه فى ظرف عشرة أيام من تاريخ شحنه إليهم ويتقاضون عمولة مقابل ذلك ، ويبلغ عددهم حوالى ٦١ وكيلا . والفرق بينهم وبين المخازن التابعة للغير هو حجم التعامل فقط .

٤ — متعهدون وهم عبارة عن تجار جملة ويوجدون بالأماكن التى لا يوجد للشركة بها وكلاء أو مخازن ويبلغ عددهم حوالى ٦٩ متعهداً .

٥ — يقوم بنك التسليف الزراعى والتعاونى بتوزيع جميع كميات السكر الحر الناعم وبذلك فإن مخازن الشركة والمخازن التابعة للغير أو المتعهدين يحصلون على ما يلزم من السكر الحر عن طريق بنك التسليف الزراعى التعاونى .

٦ — تقوم الشركة بالبيع المباشر إلى الهيئات الكبيرة مثل شركات الفنادق وشركات المياه الغازية وشركات الأدوية .

ويلاحظ أن المخازن التابعة للغير أو المتعهدين لا يقتصر نشاطهم على الاتجار في السكر فهم يتجرون فى أصناف أخرى أهمها البقالة .

أما عن السكر الذى يباع فى الأسواق الأجنبية فيتم البيع عن طريق الاتصال المباشر بين الشركة والمستورد الأجنبي حيث يتم الاتفاق على المواصفات والشروط المختلفة ، كما يتم تصدير جزء آخر عن طريق الاتفاقيات التى تعقدها الحكومة مع البلاد المختلفة ، أما عن توزيع منتجات مصنع التقطير فإن غاز ثانى أكسيد الكربون يباع مباشرة إلى مصانع المياه الغازية ، وتباع العطور ومستحضرات التجميل إلى تجار التجزئة والصيدليات عن طريق مندوبى البيع التابعين للشركة ، وأخيراً فإن الكحول والخل يباعان إلى تجار التجزئة .

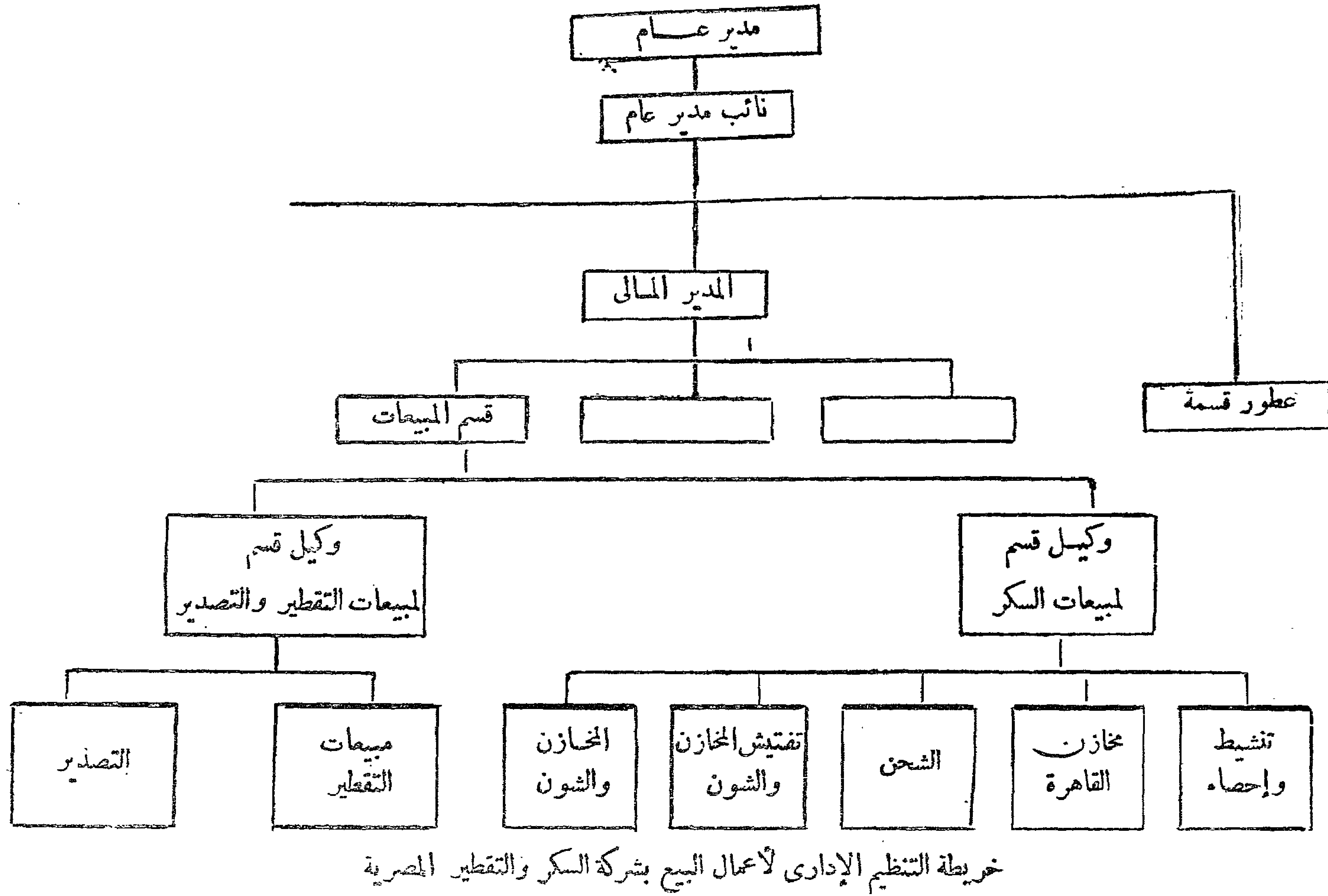
وبالنسبة للمولاس فقد سبق الإشارة إلى طريقة بيعه فيما تقدم .

هذا ويلاحظ أن الشركة تسير تقريبا على أساس نظام البيع النقدى بالنسبة للسكر . إن المخازن التابعة للغير تقوم بسداد ثمن المباع أولا بأول كما يسدد وكلاء العمولة ثمن السكر فى ظرف عشرة أيام وتطلب الشركة من كل منهما تقديم خطاب ضمان فى حدود ١٠٠ ٪ من قيمة مشترياتهم ، أما المتعهدون والهيئات الاخرى فتدفع ثمن مشترياتهم نقداً .

أما بالنسبة للعطور ومستحضرات التجميل فإن الشركة تسمح بالبيع الآجل كما تقوم بحملة إعلانية كبيرة لتنشيط المبيعات ويرجع ذلك إلى شدة المنافسة التى تلاقيها الشركة من المنتجين الآخرين .

وقد أنشأت الشركة قسما للمبيعات يشرف على مبيعات السكر ومنتجات التقطير يتبع المدير المالى .

أما العطور ومستحضرات التجميل ولها قسم مبيعات مستقل يتبع نائب المدير العام للشركة ، ونورد فيما يلى خريطة التنظيم الإدارى لأعمال البيع بالشركة ، كما نورد بيانا تفصيليا لاختصاصات جهاز البيع بالشركة .



خريطة التنظيم الإدارى لأعمال البيع بشركة السكر والتقطير المصرية

رئيس القسم :

١ — الإشراف على أعمال القسم فيما عدا الأعمال الروتينية .

٢ — دراسة السوق بصفة عامة وخاصة ما يتصل بتسويق منتجات الشركة .

٣ — دراسة مشاكل تسويق منتجات الشركة وطرق علاجها .

٤ — رسم خطط تنشيط مبيعات المنتجات التي تزيد موارد الشركة .

٥ — مراقبة نشاط التسويق وتكاليفه على أساس التنبؤ بالطلب الحالى والمستقبل .

٦ — الاشتراك مع المصانع فى إعداد السلع الجديدة قبل صنعها ودراستها قبل طرحها فى السوق .

٧ — العمل على اكتشاف حاجات المستهلكين ورغباتهم ودراسة شكواهم .

٨ — دراسة الأسواق العالمية للمولاس والسكر وتحديد أسس تقدير أسعار التصدير .

٩ — التنبؤ بمشاكل التسويق المستقبلة .

١٠ — دراسة أسعار بيع المنتجات .

١١ — الإشراف فى توجيه إنتاج وإعداد وتهذيب السلع نوعياً وكمياً ، ورسم السياسات البيعية على ضوء دراسة السوق وحاجاتها .

١٢ — العلاقات العامة المتصلة بمشاكل المبيعات .

١٣ — التنظيم الإدارى لقسم المبيعات ليؤدى وظيفته وفقاً للخطط والسياسات المرسومة .

١٤ — دراسة شكاوى العملاء ومطالباتهم والبت فيها أو عرضها على الإدارة العامة .

وكيل القسم (لمبيعات السكر) :

إدارة شئون المبيعات المتعلقة بالاستهلاك المحلى للسكر والاتصال بالعملاء .

رئيس الاستهلاك المحلى :

١ — مباشرة ومراقبة أعمال قلم مبيعات السكر للاستهلاك المحلى .
٢ — الإشراف على الأرشيف العام الخاص بالقسم .

رئيس قلم تنشيط المبيعات والإحصاء :

١ — متابعة حركة عبوات السكر بأنواعه .
٢ — الاتصال بالعملاء بشأن السكر الحر .
٣ — مراجعة سداد قيمة مبيعات السكر الحر حسب المناطق .
٤ — دراسة وإعداد البيانات الاحصائية .

رئيس فرع المخازن ومبيعات القاهرة :

١ — الإشراف على فرع المخازن ومبيعات القاهرة .
٢ — تحرير عقد ومخازن السكر .

٣ — إبلاغ قلم الشحن عن ربط المخازن والكميات المتوفرة بها فى نهاية كل شهر .

٤ — إبلاغ وزارة التموين عن وكلاء توزيع السكر المتأخرين فى سداد قيمة المبيعات .

رئيس قلم الشحن :

١ — وضع البرنامج الشهرى لكميات السكر المطلوب شحنها للتموين .

٢ — مراجعة قيود مدفوعات المخازن والعملاء .

٣ — مراجعة الشحن من الحوامدية وكوم امبو مع البرامج .

٤ — مسك حـ / العجوزات الخاصة ببنك التسليف والوكلاء والمتعهدين .

رئيس المخازن والشون :

١ — إستلام السكر الوارد على الصنادل من الحوامدية .

٢ — تخزين كميات السكر الواردة .

٣ — الصرف اليومى للعملاء .

٤ — الأعمال الحسابية (يومية السكر الوارد والصادر والجرد المستمر) .

٥ — مراجعة الرصيد فى نهاية اليوم .

٦ — تنسيق العمل بين مساعدى المخازن (بالنسبة لمخازن مصر الجديدة وحلوان والجيزة) .

رئيس قلم تفتيش المخازن والشون :

١ — القيام بالمراجعة والمراقبة والتفتيش على أعمال المخازن التى تديرها الشركة والمخازن التى يديرها الغير من حيث مراقبة شحن السكر المرسل من الحوامدية إلى مخازن القاهرة وملاحظة توزيع قطارات السكر والصنادل .

٢ — مراجعة أرصدة المخازن ومطابقتها على سجل حركة الكميات .

٣ — مراقبة سداد قيمة مبيعات السكر الحر .

٤ — تسليم عهدة المخازن إلى الوكلاء الجدد وجمع البيانات والاستعلام عن الوكلاء والعملاء .

٥ — استلام عهدة المخازن وإدارتها فى حالة تأخير العملاء فى السداد .

وكيل القسم (لمبيعات التقطير والتصدير) :

١ — إدارة شئون القسم من حيث المبيعات المتعلقة بالتقطير والتصدير ومراقبة تنفيذ التعليمات .

٢ — الاتصال بالعملاء وتلقى شكواهم وفحصها وعرضها على رئيس القسم .

رئيس فرع مبيعات التقطير :

١ — القيام بعمليات تصدير منتجات التقطير .

٢ — بحث شكاوى العملاء .

٣ — تنشيط المبيعات .

رئيس قلم التصدير :

١ — الاتصال بالجهات الحكومية (الجمارك — التصدير) والشركات الخارجية وتحرير مستندات التصدير .

٢ — تقديم المستندات للبنك للتحصيل .

٣ — إعداد مركز التعاقدات وحركة التصدير وعمل الحساب الجارى للسكر .

٤ — دراسات إقتصادية بسياسة التصدير والعملة .

٥ — مراسلات فنية مع السلطات .

٦ — دراسة المركز الدولى للسكر من واقع التقارير الدولية لمعرفة الأسعار وحركة السكر فى العالم .

٧ — دراسة تكاليف الإنتاج لتحديد أسعار البيع على ضوئها .

٨ — تحرير عقود التصدير والتحصيل ومتابعة تنفيذ العقود .

٩ — تتبع مشاكل التصدير .

١٠ — دراسة أسواق المولاس العالمية .

١١ — جميع العمليات الكتابية والحسابية المتعلقة ببيع المولاس محلياً وتصديره وكذلك الإحصائيات المتعلقة به .

الشركة المصرية للأغذية بسكو مصر :

تأسست الشركة فى يناير ١٩٥٧ برأس مال قدره ٤٠٠ر٠٠٠ جنيه وذلك بغرض صناعة الأغذية المدرسية واحتياجات الهيئات والمؤسسات من المواد الغذائية المختلفة وعلى الأخص الفطائر والبسكويت والخبز وغيرها من العجائن وتزويد الأسواق المحلية والخارجية بها .

وقامت الشركة بإنشاء مصنعها بمنطقة القبة بالقاهرة ويتكون المصنع من ثلاث خطوط إنتاج رئيسية هى :

١ — خط الخبز : وينتج فطائر لتغذية التلاميذ والخبز التوست المغلف .

٢ — خط البسكويت الناعم : وينتج البسكويت المحشو بالملح وبسكويت الأطفال وبسكويت الشاى والبسكويت الفاخر والبتى فور .

٣ـ خط البسكويت الجاف : وينتج بقسمات القوات المسلحة وبقسماط المدارس كما ينتج بسكويت البتى فور وبسكويت الفطور .

ويعمل خط إنتاج البسكويت الناعم بكامل طاقته الإنتاجية بمعدل ثلاث ورديات فى اليوم .

أما خط إنتاج الخبز فيعمل بمعدل ٧٥ ٪ من طاقته الإنتاجية بينما يعمل خط البسكويت الجاف بمعدل ٨٧ر٥ ٪ من طاقته الإنتاجية وترجع أسباب عدم تشغيل خطى إنتاج الخبز والبسكويت الجاف على أنهما مخصصان لخدمة وزارة التربية والتعليم الذى يتوقف الإنتاج الخاص بها فى خلال فترة العطلة الصيفية .

ويقدر متوسط الطاقة الإنتاجية لكل خط من هذه الخطوط بالكميات التالية :

خط إنتاج الخبز	٢٦ طن فى اليوم	
« « البسكويت الناعم	١٠ « «	
« « « الجاف	٨ « «	

وتعمل الشركة على إنتاج تشكيلة مناسبة من كل خط من خطوط منتجاتها .
وقد كان إنتاج الشركة على النحو التالى :

خط الإنتاج	١٩٦٠		١٩٦١	
	طن	٪	طن	٪
خط الخبز	٣٣١٤	٦٠و١	٤١٣٦	٦٠و٥
خط البسكويت الناعم	٥٥٣	١٠	١١٨٩	١٧و٤
خط البسكويت الجاف	١٦٤٧	٢٩,٩	١٥١١	٢٢,١
مجموع	٥٥١٤	١٠٠	٦٨٣٦	١٠٠

وكانت تشكيلة كل خط من خطوط الإنتاج على النحو التالى :

١ — خط الخبز

	١٩٦٠		١٩٦١	
	طن	٪	طن	٪
فطائر	٣٣١٤	١٠٠	٣٨٤٤	٩٢,٩
خبز توست	—	—	٢٩٢	٧,١
مجموع	٣٣١٤	١٠٠	٤١٣٦	١٠٠

٢ — خط البسكويت الناعم

	١٩٦٠		١٩٦١	
	طن	٪	طن	٪
بسكويت بلح	٢٤٩	٦٣,١	٢٣٩	٢٠
« أطفال	١٨٧	٣٣,٨	٨٨٦	٧٤,٦
« بالكريمة	—	—	١٦	١,٤
« بيتى فور	٦	١,١	٢٤	٢
« شاى	٤	٠,٩	١٢	١
« فاخر	٧	١,١	١٢	١
مجموع	٥٥٣	١٠٠	١١٨٩	١٠٠

٣ — خط البسكويت الجاف

	١٩٦٠		١٩٦١	
	طن	٪	طن	٪
بسكويت فطور	٥	٠,٣	٤٢	٢,٨
بسكويت بيتى فور	٩٩	٥,٤	١٢٧	٨,٤
بسكويت مارى	١٠	٠,٦	٨	٠,٥
بقسماط التربية والتعليم	٧٣٨	٤٤,٣	٨٧٧	٨٥,١
بقسماط الجيش	٧٩٥	٤٨,٤	٤٥٧	٣٠,٢
مجموع	١٦٤٧	١٠٠	٦٨٣٦	١٠٠

ويمكن تقسيم منتجات الشركة إلى ثلاثة أنواع وهى :

١ ــ منتجات شعبية (تباع بـ ٥ ، ١٠ مليمات) وتشمل بسكوت الأطفال وبسكويت بيتى بير وبسكويت البلح .

٢ ــ منتجات فاخرة وتشمل بسكويت فاخر وبسكويت بيتى فور وبسكويت الشاى وبسكويت بالكريمة وبسكويت فطور وبسكويت مارى .

٣ ــ أصناف أخرى وتشمل فطائر وبقسماط وزارة التربية والتعليم، وبقسماط الطوارىء الخاص بالقوات المسلحة وبسكويت بلح مدارس محافظة دمياط وقلين وبسكويت وفطائر لشركة الحديد والصلب .

وتقوم الشركة بتوزيع المنتجات الشعبية بواسطة مركز الشاى والتوزيع التابع للمؤسسة العامة المصرية الاستهلاكية حيث أعطته الشركة حق التوزيع الوحيد لهذه المنتجات ، وهو يقوم بدوره بتوزيع هذه المنتجات إلى تجار التجزئة الذين يبيعون للمستهلك الأخير ، ويقوم مركز الشاى والتوزيع بتسويق السلع التموينية مثل الشاى والسكر والأرز وذلك بصفة أساسية ، ويمكن القول بأن نجاح مركز الشاى ، والتوزيع يعتمد على ميزة لا توجد لدى متاجر الجملة الأخرى وهو احتكاره لتوزيع الشاى .

ويقضى الاتفاق مع مركز الشاى والتوزيع بتحديد نسبة معينة كربح لتاجر التجزئة ونسبة أخرى لمركز الشاى ؛ كما يعطى الشركة حق التفتيش على مخازن مركز الشاى والتوزيع.

أما بالنسبة للمنتجات الفاخرة فقد رأت الشركة أن تقوم بتوزيع هذه المنتجات بنفسها ويتم البيع عن طريق بعض الوكلاء فى بعض المناطق أو عن

طريق متاجر التجزئة فى البعض الآخر ، وتتميز الأصناف الفاخرة عن الأصناف الشعبية بأن سعر البيع أعلى نسبياً من سعر بيع السلع الشعبية وهى تتعرض للتلف بدرجة أكبر من السلع الشعبية لزيادة نسبة الدسم فيها ، وبالإضافة إلى ذلك فإن معدل دوران هذه الأصناف أبطأ نسبياً من السلع الشعبية .

وبالنسبة للأصناف الأخرى فإن بيعها يتم بواسطة عقود طويلة الأجل مع الهيئات المختلفة وتسير الشركة على سياسة البيع الآجل لفترة تتراوح بين شهر وثلاثة أشهر .

ويتم تصريف إنتاج الشركة أولا بأول فى السوق المحلية ولذلك فلا يوجد بالمخازن إلا قدر ضئيل ، وقد اتجهت الشركة أخيراً إلى التصدير للأسواق الخارجية وقد بدأت بتصدير صفقة تجريبية للبسكويت .

شركة النصر لصناعة السيارات :

أسست هذه الشركة فى عام ١٩٦٠ برأس مال قدره ٨ مليون جنيه وذلك لإنتاج ما يلزم البلاد من السيارات اللورى وسيارات الأتوبيس والجرارات ومحركات الديزل . وكان قد تم فى فبراير ١٩٥٩ الاتفاق مع شركة دويتز بألمانيا على القيام بتنفيذ هذا المشروع .

وقد سبق إنشاء هذه الشركة عمل بعض الدراسات بواسطة المجلس الدائم لتنمية الإنتاج القومى وتبين منها أن احتياجات البلاد من العربات والجرارات والأتوبيسات تقدر على النحو التالى :

السنة	الاحتياجات	السنة	الاحتياجات
١٩٦١	٣٠٧٢	١٩٦٩	٤٩٠٠
١٩٦٢	٣١٦٤	١٩٧٠	٥١٤٤
١٩٦٣	٣٣٥٧	١٩٧١	٥٤٠٠
١٩٦٤	٣٤٥٨	١٩٧٢	٥٦٧٠
١٩٦٥	٣٥٦٢	١٩٧٣	٥٩٥٥
١٩٦٦	٤٢٣٣	١٩٧٤	٦٢٥٣
١٩٦٧	٤٤٤٥	١٩٧٥	٦٥٦٤
١٩٦٨	٤٦٦٩		

ويلاحظ أن الأرقام السابقة لا يدخل فيها احتياجات القوات المسلحة والمصالح الحكومية وقد وضعت الخطة الإنتاجية للمصنع على أساس تنفيذها على ثمانية مراحل كل مرحلة ستة شهور بحيث تتم كلها فى خلال ثلاث سنوات تبدأ فى يناير ١٩٦١ وتنتهى فى يناير ١٩٦٤ ؛ وتبدأ المرحلة الاولى بتجمع عربات واردة مفككة من الخارج ثم يتم تجهيزها ودهانها بعد استكمالها ببعض الأجزاء التى تتم صنعها فى مصانع محلية وذلك مثل الكراسى والكابلات والبطاريات والطارات كما يتم تصنيع بعض الأجزاء السهلة التى لا تحتاج إلى معدات فنية داخل المصنع نفسه وذلك مثل بعض أنواع المواسير والأتياج والوصلات المختلفة، وتبلغ نسبة التصنيع المحلى فى هذه المرحلة حوالى ٢٥ ٪ من العربة الكاملة ثم تزداد نسبة الأجزاء المصنعة محليا سواء داخل المصنع أو بوسطة المصانع المحلية الأخرى بالتدريج حتى تصل نسبة الإنتاج المحلى فى نهاية المشروع إلى ٩٤ ٪ من قيمة العربة الكاملة يتم منها ٤٧ ٪ داخل المصنع نفسه .

وقد أختير موقع المصنع فى منطقة وادى حوف بحلوان ، وذلك على أساس الاستفادة من إمكانيات مصنع ٣٦ الحربى وكذلك القرب من المصانع الرئيسية المغذية وأهمها مصنع شركة الحديد والصلب ومصنع المطروقات .

وقد تقرر أن يكون الإنتاج السنوى للمصنع على النحو التالى :

عدد

٢٧٠٠ لورى مدنى

٤٠٠ لورى حربى

٦٠٠ شاسيه أتوبيس

٥٠٠ محرك ديزل

على أن يتم التوسع فى الإنتاج فيما بعد بحيث يصبح :

عدد

٤٨٠٠ لورى مدنى

٨٠٠ لورى حربى

٤٠٠ أتوبيس كامل

٢٠٠٠ محرك ديزل

ويلاحظ أن إنتاج المصنع بالنسبة لسيارات الأتوبيس سوف يبدأ أولا بصناعة الشاسيه فقط أما جسم السيارة نفسه فيصنع من الخشب فى المصانع المحلية ، على أن يقوم المصنع بعد ذلك بصناعة جسم الأتوبيس نفسه من هيكل صلب ملحوم على الشاسيه ومغلف بالصاج وقد تقرر أن يتم تصنيع الأتوبيس على مرحلتين تبدأ المرحلة الأولى فى أكتوبر ١٩٦١ والثانية فى أبريل ١٩٦٢ .

وعند وضع برامج السنوات الخمس الثانى للصناعات تقرر أن يسند إلى شركة النصر للسيارات المشروعات التالية :

١ — مشروع صناعة الجرارات الزراعية .

٢ — مشروع صناعة سيارات الركوب .

٣ — مشروع صناعة محركات الديزل .

٤ — مشروع تشغيل تروس .

٥ — مشروع صناعة المقطورات .

صناعة الجرارات :

فى يناير ١٩٦١ تم الاتفاق مع شركة I.M.R. اليوغسلافية على تنفيذ مشروع صناعة الجرارات على أساس إنتاج ٣٠٠٠ جرار زراعى فى ورديتين من طراز زادروجار وذلك على عدة مراحل تبدأ المرحلة الأولى فى أكتوبر ١٩٦١ وتبلغ كمية الإنتاج فى خلال هذه المرحلة ١٠٠٠ جرار تصل نسبة الإنتاج المحلى فيها إلى حوالى ٧ ٪ ، وسيقتصر العمل فى هذه المرحلة على تشغيل الخامات النصف مصنعة وبعض الأجزاء من خاماتها الأولية وتجميع الجرار وطلائه واختباره ، ثم يزداد الإنتاج وتزداد قيمة الأجزاء المصنعة محلياً حتى يصل الإنتاج إلى المرحلة الرابعة والأخيرة فى مارس ١٩٦٤ فيبلغ الإنتاج ١٥٠٠ جرار بخلاف قطع الغيار اللازمة وتصل قيمة التصنيع المحلى إلى ٩٢ ٪ من القيمة الكلية . وقد تقرر أن يكون إنتاج الجرارات من النوع الذى يتنقل على عجل حديدى أو عجل مغطى بالكاوتش وليس من النوع الذى يتنقل على حصيرة حيث أن الحصيرة تستعمل فى حالة الجرارات الكبيرة بينما أن النوع المقترح إنتاجه من النوع المتوسط الذى

تبلغ قدرته ٤٠ — ٥٠ حصانا فى المتوسط والتى تتناسب مع احتياجات التربة المصرية .

وقد تقرر أن يؤخذ فى الاعتبار إمكان استعمال محركات البنزين فى المستقبل بدلا من محركات الديزل الشائعة الاستخدام فى الوقت الحاضر .

ومن ناحية احتياجات السوق فقد دلت الدراسة على أن الاحتياجات السنوية العادية من الجرارات اللازم إنتاجها وتبلغ حوالى ١٠٠٠ جرار سنوى وهى الكمية اللازمة لتغطية الاستهلاك العادى للجرارات الموجودة فعلا فى البلاد والتى يقدر عددها بحوالى ١٣٫٠٠٠ جرار وذلك على أساس أن متوسط عمر الجرار يتراوح بين ١٠ — ١٢ سنة .

على أنه بالإضافة إلى ذلك فهناك مشروع أعدته وزارة الزراعة لميكنة الزراعة بصفة عامة ويحتاج هذا المشروع إلى استخدام حوالى ٢٢٫٠٠٠ جرار لخدمة المساحات التى تزيد كل منها عن خمسة أفدنة موزعة على الوجه التالى :

١٠٠٠ جرار بقدرة أكثر من ٥٥ حصان .

١٣٠٠٠ جرار بقدرة ٤٥ حصان .

٨٠٠٠ جرار بقدرة حوالى ٣٠ حصان

ويتطلب تنفيذ هذا المشروع فترة تقدر بحوالى عشر سنوات .

وعلى أساس ما تقدم فقد تقرر أن يكون إنتاج المصنع ١٥٠٠ جرار بالعمل وردية واحدة تزاد إلى ٢٧٠٠ جرار بالعمل ورديتين إذا تقرر بدء مشروع ميكنة الزراعة .

صناعة سيارات الركوب :

تم التعاقد مع شركة فيات على تنفيذ هذا المشروع بطاقة إنتاجية ١٠٫٠٠٠ سيارة ركوب سنوياً فى ورديتين ، وكان قد سبق ذلك عمل دراسات لاحتياجات السوق من سيارات الركوب تبين منها أن الاستهلاك المحلى يقدر بحوالى ٦٠٠٠ سيارة ركوب من كل الأنواع وهى السيارات الصغيرة (سعة المحرك بين ٥٠ — ١٥٠٠ سم٣) والسيارات المتوسطة (سعة المحرك بين ١٥٠٠ — ٢٥٠٠ سم٣) والسيارات الكبيرة وهى التى تزيد سعة المحرك فيها عن ٢٥٠٠ سم٣ ، ونظراً لما تمتاز به سيارات الركوب الصغيرة ، فقد تقرر حصر الصناعة فى هذا النوع وإنتاج سيارة صغيرة بمحرك بنزين ٤ سلندر تتراوح سعته بين لتر ولتر ونصف .

وقد روعى فى تحديد القـــدرة الإنتاجية للمصنع الاكتفاء على سد احتياجات البلاد والتصدير المحدود لبعض البلاد العربية وذلك نظراً لشدة المنافسة الأجنبية التى يمكن أن يقابلها الإنتاج المحلى فى الخارج ، وكذلك نظراً لتفضيل البلاد العربية السيارة الكبيرة عن السيارة الصغيرة بسبب طبيعة الأرض وظروف التشغيل بها .

هذا ويلاحظ أنه قد روعى فى هذا المشروع إدخال إمكانيات تجميع السيارات من الأحجام الأخرى وسيارات استيشن واجن وسيارات الجيب.

صناعة اللوريات الثقيلة:

يقوم هذا المشروع على أساس إنتاج وتجميع سيارات النقل الثقيلة وذلك لسد احتياجات البلاد منها وذلك على أساس إنتاج ١٨٠٠ سيارة نقل ثقيلة

حمولة ٩ طن بمحرك ديزل قوة ١٧٠ حصان وتجميع ٢٠٠ سيارة نقل ثقيلة حمولة ١٦ طن بمحرك ديزل قوة ٢٥٠ حصان .

ويعتبر هذا المشروع تكملة للمشروع الأصلى والتى أنشئت الشركة من أجله وهو إنتاج اللوريات العادية حمولة ٥ طن .

صناعة محركات الديزل :

بالإضافة إلى المشروع الأصلى الخاص بإنتاج ٤٠٠٠ محرك ديزل ٦ سلندر بقدرة ١١٢ — ١١٥ حصان ، فقد اتضح أن البلاد تحتاج إلى حوالى ٣٥٠٠ محرك للاستخدامات الثانية وعلى الأخص للأغراض الزراعية والرى من قدرات مختلفة تصل إلى ٥٠ حصان سوف تقوم شركة ديزل شبرا بإنتاج ١٠٠٠ محرك منها سنوياً من قدرات مختلفة بين ٦ – ٢٦ حصان ، كذلك تحتاج البلاد علاوة على ذلك إلى محركات استعاضة لسيارات النقل التى تعمل حاليا والتى تقدر بحوالى ٣٠٫٠٠٠ سيارة لورى من مختلف الحمولات هذا بخلاف الإنتاج الجديد لشركة النصر للسيارات من اللوريات وهو مايقتضى إنتاج ما لا يقل عن ٢٠٠٠ محرك سنويا بقدرة من ٨٠ — ١٠٠ حصان .

وعلى ضوء ماتقدم فقد تقرر إضافة هذا المشروع إلى شركة النصر للسيارات لإنتاج المحركات بتعميم مرن سمح بإنتاج مضاعفات لوحدة من أسطوانة واحدة تغطى حاجة الاستهلاك المحلى من المحركات ذات القدرات المختلفة والتى لا تنتج محليا .

وواضح مما تقدم أن المشروع يهدف إلى تغطية احتياجات البلاد من

محركات الديزل الرئيسية اللازمة للأغراض الثابتة الصناعية وكذا اللازمة لمعدات النقل المختلفة ولتغذية صناعة السيارات .

وقد تم المشروع على أساس تنفيذه على عدة مراحل تبدأ فى يولية ١٩٦١ بحيث يصل إلى أقصى طاقته فى نهاية الصيف الأول من عام ١٩٦٤ ، وعلى أن تزداد نسبة الأجزاء المصنعة محلياً بالتدريج حتى تصل إلى حوالى ٨٠ - ٨٨ ٪ ، هذا وقد تم التعاقد بالفعل مع شركة دويتز الألمانية على إنشاء قسم لإنتاج المحركات طاقته الإنتاجية ٤٠٠٠ محرك ديزل ٦ سلندر سنويا كمرحلة أولى لتنفيذ المشروع ، كما تم التعاقد معها أيضاً على المرحلة الخاصة بإنتاج محركات الديزل البحرية ، وكذلك فقد تم التعاقد مع الشركات اليوغسلافية على إنتاج محركات الديزل اللازمة للجرارات والاستخدامات الصناعية الأخرى .

صناعة المقطورات :

أساس هذا المشروع هو الوفر فى تشغيل سيارات اللورى إذ أنه يمكن إضافة مقطورة بنفس الحمولة إلى اللوريات المنتجة محليا ويكون النقل بهذه الطريقة أوفر من تشغيل سيارتين بنفس الحمولة ، كما أن البلاد تحتاج أيضاً إلى مقطورات لنقل المياه والمواد البترولية وكذلك مقطورات للأغراض الحربية .

وقد قدرت وزارة المواصلات الاستهلاك المحلى من المقطورات بما يوازى ١٠٠٠ مقطورة سنوياً ، وقد تم الاتفاق مع شركة بلوجهارت الألمانية فى مارس ١٩٦١ على تنفيذ هذا المشروع ، وذلك على أساس الاستفادة من مصنع اللوريات حيث أن هنالك تشابه فى عدد كبير من الأجزاء المستخدمة فى صناعة اللوريات والمقطورات ، وبذلك يمكن بإضافة بعض المعدات القليلة إلى مصنع اللوريات إنتاج المقطورات .

وقد وضعت خطة الإنتاج على أن تتم على ثلاث مراحل فى خلال ثلاث سنوات وعلى أن يصل التصنيع المحلى فى نهاية المرحلة الأخيرة إلى ما يقرب من ٩٨٪ من قيمة المقطورة .

وتقوم الشركات بتوزيع منتجاتها من سيارات اللورى وسيارات الركوب ومحركات الديزل عن طريق عدد من الموزعين طبقاً لعدد من الشروط التى يجب أن تتوافر فيهم، وتقوم الشركة بالبيع المباشر بالنسبة لمنتجاتها من الأتوبيس، وكذلك تقوم ببيع كل منتجاتها مباشرة إلى الهيئات الحكومية .

وقد قامت الشركة بتقسيم السوق إلى عدة مناطق توزيع على أساس أن كل محافظة تعتبر منطقة توزيع وفى بعض الأحوال تتكون منطقة التوزيع من أكثر من محافظة . وتشترط الشركة على كل موزع أن يكون له فروع أو موزعين فرعيين فى المدن والجهات التى تحددها له فى منطقة التوزيع كما تشترط عليه ألا يتعدى حدود المنطقة المخصصة له وألا يبيع لغير المقيمين فى المنطقة إقامة دائمة ، على أن الشركات تحتفظ لنفسها فى حق البيع المباشر إلى الجهات الحكومية والمؤسسات والهيئات العامة والنقابات والجمعيات التعاونية إذا رأت الشركة ذلك . وأطلقت الشركة على منتجاتها إسم نصر مع إضافة رقم معين لكل سلعة مثل نصر ١١٠٠ ونصر ١٣٠٠ ونصر ٢٣٠٠ فى حالة سيارات الركوب، ويتم التعامل بين الشركة وموزعيها على أساس علاقة بائع بمشترى، وبعبارة أخرى فإن الموزع لا يعتبر وكيلا بالعمولة ومع ذلك فكل موزع يعتبر الموزع الوحيد هو والموزعين الفرعيين الذين يتفق معهم فى منطقة التوزيع وتشترط الشركة على كل موزع ألا يقوم بتوزيع منتجات منافسة لمنتجاتها التى يقوم بتوزيعها مهما كان شكل العلاقة بينه وبين الشركات المنافسة .

وطبقاً للاتفاق بين الشركة وموزيعها ألا تقل مشترواته منها عن مقادير

معينة ، كما يلتزم بأن يشترى كمية من قطع الغيار المتداولة لا تقل قيمتها عن نسبة مئوية معينة (١٠ ٪ من قيمة السيارة فى حالة السيارات الركوب) كما يقضى الاتفاق على أن يقوم الموزع على نفقته بتجهيز محطة لخدمة منتجات الشركة و وذلك طبقاً لمواصفات تحددها الشركة ، وكذلك إعداد معرض مناسب لعرض منتجات الشركة وأيضاً تجهيز مخزن يحتفظ فيه بصفة دائمة بكميات مناسبة من جميع قطع الغيار اللازمة لخدمة السيارات الموجودة فى المنطقة . وللشركة حق التفتيش على كل هذه المنشآت للتأكد من تنفيذ الموزعين للاتفاق المعقود معهم ، وطبقا لهذا الإتفاق تقوم شركة النصر بتحديد سعر بيع المنتجات لكل من الموزع والعميل وفقاً لقوائم أسعار تصدرها ، وتسير الشركة على سياسة سعر أساسى لكل منتج وسعر للقطع الإضافية التى يرغب العميل فى إضافتها ، وتقدم الشركة ضماناً عن إنتاجها ضد عيوب الصناعة والخامات فقط . فمثلا فى حالة سيارات الركوب تقدم ضماناً لمسافة ٥٠٠٠ كم أو لمدة ثلاثة شهور أيهما يحل قبل الآخر ، وطبقاً للاتفاق يلتزم الموزع بتخصيص نسبة مئوية من قيمة مشترواته لاستخدامها فى الدعاية عن منتجات الشركة (½ ٪ فى حالة سيارات الركوب) .

وأخيراً فحتى تتمكن الشركة من تنظيم إنتاجها فمن المتعين على الموزع أن يقدم للشركة بيانا باحتياجاته بصفة دورية كل ثلاثة شهور مرفقا بها مبلغا يوازى ١٠ ٪ من القيمة ، أما الباقى فله إن أراد أن يقسطه على سبعة أقساط شهرية متتالية بموجب سندات إذنية قابلة للتحويل أو التنازل .

وكان التنظيم الإدارى للشركة يقضى بتقسيم الشركة إلى قطاعين رئيسيين وهما قطاع الشئون المالية والتجارية ويتبعه إدارة المبيعات وإدارة المناطق وقطاع الشئون الفنية ويتبعه إدارة الخدمة والصيانة . ثم رؤى إعادة التنظيم الإدارى ويقسم الشركة إلى أربعة قطاعات وهى قطاع الشئون المالية

والتجارية وقطاع التوزيع والخدمة وقطاع مصانع التجميع وقطاع مصانع الأجزاء وذلك ابتداء من عام ١٩٦٥ .

وطبقا للتنظيم الإدارى للشركة تشرف إدارة التوزيع والخدمة على أعمال البيع ، وتتكون إدارة التوزيع والخدمة من الإدارات التالية :

١ – إدارة المبيعات .

٢ – إدارة الخدمة والصيانة .

٣ – إدارة المناطق

٤ – إدارة تموين ومخازن التوزيع .

وتختص إدارة المبيعات بتخطيط أعمال توزيع المنتجات الجاهزة والإعلان عنها ومراقبة نشاط الموزعين والوكلاء ومتابعة أرصدة حساباتهم لدى الشركة .

وتتكون إدارة المبيعات من مجموعتين من الأقسام وهما أقسام التسويق وأقسام التوزيع .

أما أقسام التسويق فهى :

١ – قسم التسويق الداخلى ويختص بتوزيع الإنتاج على الموزعين بحسب أسبقية الحجز ، كما يقوم بتخصيص السيارات الجاهزة للتسليم حسب أرقامها على العملاء بالإسم حتى لا يحدث أى تلاعب من ناحية الموزعين .

٢ – قسم التسويق الداخلى ويختص بدراسة الأسواق الخارجية . كما يقوم بأعمال التصدير بصفة مؤقتة فى الوقت الحاضر .

٣ – قسم الدعاية والإعلان ويختص بأعمال ترويج منتجات الشركة

وبصفة خاصة للانتاج الذى لا يلاقى قبولا فى السوق مثل الجرارات الزراعية .

٤ — قسم شئون الموزعين ويختص بدراسة شكاوى العملاء وشكاوى الموزعين ولذلك يقوم بالتفتيش على معارض الموزعين وسجلاتهم ومتابعة تحصيل أموال الشركة لدى الموزعين .

أما أقسام التوزيع فهى :

١ — قسم السجلات والحجز ويختص بتلقى طلبات الحجز من الموزعين وتسجليها فى سجلات الموزعين وفى سجل الحجز العام .

٢ — قسم العقود والعطاءات ويختص بدراسة المناقصات المحلية والخارجية .

٣ — قسم التنفيذ ويختص هذا القسم بتلقى اخطارات التسليم من قسم التسويق الداخلى وإخطار الموزعين بالتالى ، كما يختص بصرف السيارات من المخازن وتسليمها للموزعين مع شهادات الضمان ، وفى النهاية يقوم باخطار قسمى السجلات والتسويق الداخلى وإدارة الخدمة والصيانة ببيان السيارات المسلمة ، وبالإضافة إلى ذلك فيختص هذا القسم بتحرير الفواتير واخطار الإدارة المالية وقسم حسابات البيع بصور منها .

٤ — قسم حسابات البيع ويختص هذا القسم بإمساك حسابات العملاء ومراقبة أعمال التحصيل .

أما إدارة الخدمة والصيانة فتتكون من الأقسام التالية :

١ — قسم الخدمات المحلية والخارجية ويختص بأعمال التفتيش الفنى على محطات خدمة الموزعين وعلى منطقتى القاهرة والاسكندرية التابعتين للشركة .

٢ — قسم النشرات والكتيبات الفنية ويختص باصدار كتيبات الصيانة والكتالوجات .

٣ — معهد تدريب الخدمة ويختص بتدريب العمال الفنيين بمحطات الخدمة التابعة للموزعين على طرق اصلاح سيارات الشركة .

٤ — قسم مطالبات الضمان ويختص بدراسة مطالبات الضمان وتقدير قيمة الإصلاح والتركيب وتحديد قطع الغيار اللازمة ، كما يختص بدراسة العيوب المتكررة واقتراح تعديل الأجزاء السريعة التلف .

أما ثالث الإدارات وهى إدارة المناطق وهى حلقة الاتصال بين الموزعين وإدارة الشركة وتشرف على وحدتين هما منطقة القاهرة ومنطقة الاسكندرية وتختص إدارة المنطقة بالاشراف الفنى على جميع الموزعين التابعين . كما تقوم بتعيين مطالبات الضمان بعد إعتمادها من قسم مطالبات الضمان ، كما يوجد لكل منها محطة نموذجية من الناحية الفنية والتجارية والمالية ومخازن قطع الغيار لجميع المنتجات لخدمة العملاء ويتبع منطقة القاهرة جميع موزعى القاهرة وأعالى النيل . أما منطقة الاسكندرية فيتبعها جميع موزعى الاسكندرية والدلتا والقنال .

وأخيراً فان إدارة تموين ومخازن البيع فتتكون من :

١ — أقسام تموين قطع الغيار وهى قسم تموين قطع غيار الجرارات ومحركات تبريد المياه وقسم تموين قطع غيار السيارات الثقيلة ومحركات تبريد الهواء والمقطورات وقسم تموين قطع غيار سيارات الركوب ، وتختص هذه الأقسام بإمساك كرت صنف لقطع الغيار ومراقبة الأرصدة المخزنية وتحديد الكمية التى يحتاج إليها السوق كما تختص بتسعير قطع الغيار وإصدار قوائم شهرية بأسعار البيع ، كما أنها تختص تنفيذ طلبات الموزعين من قطاع الغيار .

٢ — مخازن التوزيع والتى تنقسم بدورها إلى مخازن قطع الغيار ومخازن المنتجات النهائية .

هذا وطبقا لقرار نائب رئيس الوزراء للصناعة والثروة المعدنية والكهرباء رقم ٦٩٧ لسنة ١٩٦٥ الصادر فى ١٩٦٥/١١/٣٠ فقد تحددت أسعار بيع السيارات نصر للمستهلك نقداً وتسليم المصنع على النحو التالى :

سيارة نصر ١١٠٠ ١٢٠٠ جنيه

سيارة نصر ١٣٠٠ ١٧٠٠ جنيه

سيارة نصر ٢٣٠٠ ٢٨٠٠ جنيه

سيارة سفر (نصر ٢٣٠٠) ٣٥٠٠ جنيه

اعلانات مؤسسة أخبار اليوم :

كانت مؤسسة أخبار اليوم تتكون من أربع شركات ذات مسئولية محدودة وهى (١) مطابع الأخبار (٢) شركة توزيع الأخبار (٣) شركة إعلانات الأخبار (٤) دار أخبار اليوم إلى أن انتقلت ملكيتها إلى الاتحاد القومى فى عام ١٩٦٠ فاندمجت كلها فى مؤسسة أخبار اليوم وأصبحت شركة إعلانات الأخبار إدارة من ضمن إدارات هذه المؤسسة يرأسها مدير إدارة. وتنقسم الإعلانات التى تتبعها هذه الإدارة إلى ثلاثة انواع وهى : (١) الاعلانات العادية Display (٢) الاعلانات الصغيرة (المبوبة) Classified (٣) الاعلان بالبريد، كما تقوم المؤسسة بعمل أعداد خاصة للإعلان عن بعض النشاط التجارى والاجتماعى فى بعض البلاد الأجنبية.

وتسمى عملية البيع فى ميدان الإعلان بعملية الإنتاج ويسمى رجل البيع فى هذا الميدان مندوب الإعلانات، ومهمة المندوب الاتصال بالعملاء للحصول على الإعلانات منهم ، ويساعد المندوب فى عمله مندوب مساعد وهو لا يرتبط بمندوب معين وإنما يقوم بتقديم مساعدته لأى مندوب يطلبها ، وتبدأ مهمة مساعد المندوب بعد ما يحصل المندوب على عقد من أحد العملاء فيقوم مساعد المندوب بالمرور على العميل لاستهلاك هذا

العقد ، كما يقوم بعرض التصميمات الإعلانية على العميل والحصول على موافقته عليها ، وتسير مؤسسة الأخبار على سياسة تلقيب المندوب بلقب وكيل إنتاج إذا بلغت تحصيلاته خلال ثلاث سنوات متتالية ٢٤٠٠٠ ج وهو مجرد لقب لا يغير شيئاً من طبيعة عمل المندوب .

ويشرف على إدارة الإعــــلانات بمؤسسة الأخبار مدير تتبعه عدة أقسام وهى :

١ ـ قسم الحسابات والتحصيل ويشرف عليه وكيل أول .

٢ ـ قسم التنشيط والقسم الفنى ويشرف عليه وكيل ثان .

٣ ـ قسم الإنتاج ويشرف عليه وكيل ثالث .

٤ ـ قسم الإعلان بالبريد .

٥ ـ قسم الإعلانات الصغيرة ويتبعه وحدة الإنتاج ووحدة حسابات الأقاليم .

٦ ـ قسم الإعلانات الخارجية .

٧ ـ مكتب الاسكندرية .

ويتكون القسم الفنى من مجموعة من الخطاطين والرسامين ، أما قسم الإعلانات الخارجية فمهمته الحصول على الإعلانات من البلاد الأجنبية ومن السفارات والقنصليات الموجودة بالجمهورية العربية المتحدة ، أما قسم الإنتاج فيختص بعملاء منطقة القاهرة .

ويتقاضى مندوب الإعلانات مرتبه فى صورة مبلغ ثابت وعمولة بمعدل ١٠ ٪ من قيمة التحصيلات ، وتكون العمولة الجزء الأكبر من

مرتبه ، أما مساعد المندوب فيتقاضى مرتبه في صورة مبلغ ثابت وعمولة أيضاً ، ولكن المبلغ الثابت والعمولة يختلف عنه في حالة المندوب ، فنجد أن المبلغ الثابت الذى يتقاضاه أكبر من المبلغ الثابت الذى يتقاضاه المندوب نفسه ، أما العمولة فتحسب على أساس المساحة الإعلانية المنشورة ، كما يتقاضى بالإضافة إلى ذلك مبلغاً ثابتاً آخر بدل مواصلات ، ويتولى قسم التحصيل مطالبة العملاء بالمستحق عليهم ويساعده فى ذلك المندوبون التابعون لقسم الإنتاج، ويتقاضى المحصل عمولة تصاعدية على قيمة متحصلاته.

ولا يتقاضى مندوب الإعلانات كل ماله من عمولة عن المتحصلات خلال الشهر إذ أن الإدارة تقوم بحجز جزء من عمولة المندوب يساوى ٣٪ من تحصيلاته وذلك بمثابة احتياطى لتغطية قيمة الفواتير الخاصة بإعلانات نشرت بدون الحصول على موافقة العميل عنها فإذا قدم المندوب مايثبت اعتماد العميل لأمر النشر فإنه يصرف المبلغ المحجوز منه .

وتسير مؤسسة الأخبار على مبدأ معين لعدم تشجيع المندوبين على منح خصومات للعملاء ، وبمقتضى هذه السياسة تقل عمولة المندوب بنسبة مئوية تساوى نسبة الخصم الممنوح ، فمثلا إذا كانت قيمة الفاتورة المحصلة ١٠٠ ج تكون عمولة المندوب عنها ١٠ ج ، أما إذا منح المندوب لعميله خصما يساوى ١٠٪ مثلا فإن قيمة الفاتورة تصبح ٩٠ ج تبلغ عمولة المندوب عنها ٩ ج ولكنه لا يتسلم هذا المبلغ بل يخصم منه مايعادل ١٠٪ من قيمة الخصم أى مبلغ ١ ج فيصبح العمولة الصافية ٨ ج بدلا من ١٠ أصلا . وبالنسبة للإعلانات الخارجية تسير المؤسسة على إيفاد مندوبين لها على نفقتهم فى معظم الأحيان مقابل زيادة عمولتهم إلى ٢٥٪ .

وقد كان من الواضح فيما مضى أن غالبية المندوبين إن لم يكن كلهم ممن ليس لديهم مؤهلات علمية على الإطلاق ، وقد تغيرت هذه الظاهرة فى

السنوات الأخيرة وبدأت إدارة إنتاج الإعلانات فى المؤسسات المختلفة ومنها أخبار اليوم تعتمد على طليعة من الشبان المثقفين من حملة المؤهلات العالية .

شركة النصر لتعبئة الزجاجات (كوكا كولا) :

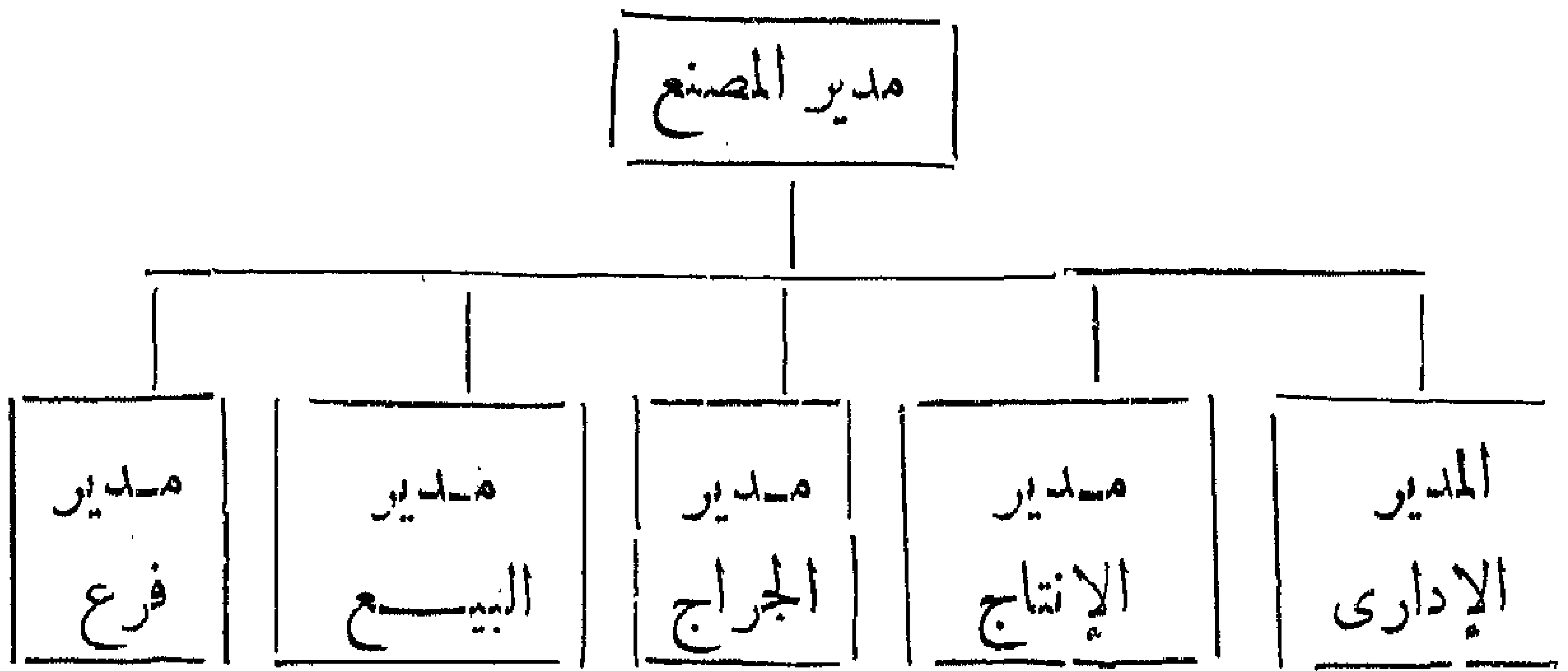
تأسست هذه الشركة عام ١٩٣٩ باسم شركة الصناعة والتجارة المصرية « سيكو » برأس مال قدره ٢٥٠٠٠٠ جنيه وذلك بغرض القيام بجميع الأعمال التجارية وكذلك القيام بالمشروعات الصناعية والصناعات المعدنية والكيمائية والزراعية فى مصر والسودان والخارج ، وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية قامت الشركة فى أواخر عام ١٩٤٥ بشراء خطى إنتاج تعبئة مشروب الكوكا كولا من الجيش الأمريكى الذى كان قد أحضرها معه خلال فترة الحرب العالمية الثانية لسد احتياجات أفراده من هذا المشروب ، وكذلك قامت الشركة بالحصول على امتياز تعبئة الكوكا كولا من شركة تصدير الكوكا كولا الأمريكية ، وقامت الشركة بإعداد مصنعين للتعبئة أحدهما بالقاهرة بمنطقة القبة والثانى بالإسكندرية بمنطقة ميناء البصل ، ثم قامت الشركة بإنشاء مصنعين آخرين أحدهما بالمنيا والثانى بالاسماعيلية .

وفى عام ١٩٤٩ قامت شركة سيكو باعتبارها شركة قابضة بإنشاء شركتين مساهمتين أخرتين لتعبئة الكوكا كولا وهما شركة طنطا لتعبئة الزجاجات وشركة أسيوط لتعبئة الزجاجات ، وتسير هاتان الشركتان على السياسات الإدارية المختلفة التى تضعها الشركة القابضة ، وتلتزم بجميع التنظيمات التى تصلها من الشركة الأم .

وقد خضعت هذه الشركات لأحكام القانون ١١٩ لسنة ١٩٦١ وتقرر إدماجها فى شركة واحدة باسم شركة النصر لتعبئة الزجاجات وتبعت لإشراف المؤسسة التعاونية الاستهلاكية . وبعد إنشاء المؤسسات العامة

النوعية انتقل الإشراف على هـــذه الشركة إلى المؤسسة المصريه العامة للصناعات الغذائية .

ويقوم التنظيم الإدارى للشركة على وجود إدارة عامة تختص بوضع السياسات الإدارية للشركة وتتابع تنفيذها ، كما تختص إدارة كل مصنع بالإشراف على أعمال التنفيذ كل فى منطقته ، ومن الناحية التسويقية نجد أن الإدارة العامة تختص بأعمال تنمية المبيعات وتحليلها أما أعمال البيع التنفيذية فيقوم بها كل مصنع . ونورد فيما يلى التنظيم الإدارى لمصنع من المصانع التابعة :



ويساعد مدير البيع فى كل مصنع مساعد مدير ويتبعهما مفتشو البيع ومندوبو البيع الذين يقومون بالبيع فى البلدة التى يوجـد بها المصنع . وبالإضافة إلى هذه المجموعة من رجال البيع نجد أن لـكل مصنع عدة فروع للبيع يختص كل فرع بالتوزيع فى منطقة معينة ، ويشرف على كل فرع مدير يتبع مدير المصنع مباشرة ، ويعمل بكل فرع عـــدد من مفتشى ومندوبى البيع .

وتسير الشركة على أساس سياسة التوزيع إلى متاجر التجزئة مباشرة. ويقوم رجال البيع بالمرور على متاجر التجزئة بواسطة سيارات تمتلـكها الشركة ، وفى أول الأمر كان طاقم السيارة يتكون من مندوب البيع

والسائق ومساعد السائق ثم عدلت الشركة عن هذا النظام وأصبح مندوب البيع يتولى عملية قيادة السيارة أيضاً ، ويتم البيع إلى هذه المتاجر على أساس نقدى بحت .

وبالإضافة إلى متاجر التجزئة فإن الشركة تقوم بالتوزيع المباشر إلى بعض الهيئات الكبيرة مباشرة مثل الفنادق والهيئات الحكومية ، وعادة يتم البيع فى هذه الحالة عن طريق الحساب الجارى الذى يتم تسويته على آجال قصيرة .

وفضلا عن طرق التوزيع السابقة فإن الشركة تقوم بالبيع إلى المستهلك الأخير مباشرة وذلك بالنسبة للمنازل الموجودة فى المناطق النائية ، كما أن الشركة تنتهز المناسبات المختلفة مثل مباريات الكرة وتقوم بالبيع مباشرة إلى جمهور الحاضرين فى هذه المناسبات ، ويقوم بالبيع عدد من البائعين الذين تتعاقد معهم الشركة على العمل معها بصفة مؤقتة فى مثل هذه المناسبات.

هذا ويلاحظ أن الشركة لا تسير على نفس السياسة فى التوزيع فى منطقة أسوان حيث تعهد بتوزيع منتجاتها إلى أحد المتعهدين وتسمح له بتجاوز السعر المحدد لبيع الزجاجة إلى المستهلك بشرط ألا يتعدى قرشان .

ولا تقتصر مهمة مندوبى البيع بالشركة على المرور على العملاء وتوزيع منتجاتها ولكنهم يقومون بمساعدة تجار التجزئة فى أعمال عرض هذه المنتجات والإعلان عنها فى محال البيع .

وتهتم الشركة بتدريب رجال البيع بها على حسن أداء أعمالهم، وتستخدم فى ذلك وسائل متعددة مثل المحاضرات والمناقشات والأفلام والكتيبات . ويتقاضى مندوبو البيع مرتباتهم فى صورة مبلغ ثابت مضافا إليه عمولة عن كل صندوق ، وتزداد قيمة هذه العمولة فى المناطق الصعبة ، وفضلا عن

ذلك فإن الشركة تدفع لهم عمولة تشجيعية وإذا زادت مبيعاتهم عن مستوى معين يراعى فى تقديره حلول موسم الصيف أو موسم الشتاء .

وعندما بدأت الشركة أعمال تعبئة الكوكا كولا فى أول الأمر قامت بتنظيم حملة دعاية قوية لإدخال السلعة فى السوق حيث لم تكن معروفة لدى الجمهور من قبل ، وقد ساهمت شركة الكوكا كولا الأمريكية فى تكاليف هذه الحملة وذلك بموجب إتفاق خاص تعهدت فيه بتحمل ٩٠٪ من قيمة المبلغ المخصص للحملة فى كل سنة خلال مدة الاتفاق التى بدأت من ١٩٤٨ وخصص لها مبلغ ٣٠٠٠٠٠ج فى كل عام ، على أن يتناقص نصيب الشركة الأمريكية بالتدريج بمقدار ١٠٪ من قيمة تكاليف الحملة الإعلانية القوية إلى أن يصبح نصيب كل من الطرفين ٥٠٪ ، ونظراً لأهمية الثلاجة فى عملية توزيع الكوكا كولا فقد قامت الشركة بإنشاء الشركة المصرية لصناعة الأخشاب والمعادن والتى انضمت فى عام ١٩٦١ إلى شركة النصر لتصنيع الثلاجات والصناديق اللازمة ، وتحمل الثلاجات الإسم التجارى والعلامة التجارية لشركة النصر كا تحمل لوناً مميزاً خاصاً ، وكانت الشركة تعطى هذه الثلاجات لتجار التجزئة على سبيل الإعارة وبشرط ألا يوضع بها إلا منتجات الشركة ، ولكن الشركة غيرت هذه السياسة فيما بعد وأصبحت تبيع هذه الثلاجات إليهم بعد ما تبين لها عدم إلتزام متاجر التجزئة بوضع منتجاتها فقط فى هذه الثلاجات ، وبالنسبة لمنتجات الشركة فإن المنتج الرئيسى هو الكوكا كولا غير أن الشركة قامت بإنتاج صنفين آخرين فيما بعـــد وهما سيكوليمون وسيكورانج وقد حددت الشركة سعر البيع المستهلك وهو ١٥ مليم للزجاجة وتعلن عن هذا السعر بكافة الوسائل وتحدد سعر بيع الصندوق لمتاجر التجزئة. (الصندوق ٢٤ زجاجة) بمبلغ ٢٦ قرشا فى القاهرة و٢٧ قرشاً فى طنطا و٢٨ قرشاً فى أسيوط .

وتقوم الشركة بعمل تحليل لمبيعاتها أسبوعياً بحسب مناطق التوزيع

وبحسب فترات التوزيع وأصناف المنتجات التى تنتجها وتوزعها ، ومازالت مستمرة فى ذلك بالرغم من أن إنتاج الشركة فى العام السابق لم يصل إلا إلى ٧٥٪ من الطاقة الانتاجية للمصانع وذلك بسبب استهلاك جزء من معداتها الإنتاجية وصعوبة استيراد معدات جديدة لتحل محلها .

شركة النصر لصناعة أجهزة التليفزيون :

تأسست هذه الشركة عام ١٩٦٠ على أساس إقامة مصنع لتجميع أجهزة استقبال التليفزيون بطاقة إنتاجية تقدر بعدد ٢٠٫٠٠٠ جهاز سنوياً وقد أقيم المصنع بمنطقة دار السلام على طريق المعادى، وقد بدأ المصنع فى الإنتاج منذ سبتمبر ١٩٦٠ ، ونظراً للإقبال الشديد على أجهزة التليفزيون فقد تقرر مضاعفة الطاقة الإنتاجية للمصنع ٠

ونظراً لأن موعد تشغيل الشبكة الإذاعية الخاصة ببرامج التليفزيون كان قد تحدد لها ٢٣ يوليو ١٩٦٠ فقد قامت إدارة المشروع (الهيئة العامة لتنفيذ برنامج السنوات الخمس للصناعة) بالتعاقد على استيراد أجهزة تليفزيون كاملة حتى يمكن توزيعها على الجمهور قبل هذا التاريخ ، وقد تم التعاقد على استيراد عدد ٣٠٠٠ جهاز ١٤ بوصة من شركة توشيبا اليابانية وعدد ٥٠٠٠ جهاز ١٧ بوصة ، وعدد ٧٠٠٠ جهاز ٢١ بوصة من شركة فيلبس الهولندية ، وأعلنت إدارة المشروع فى مارس ١٩٦٠ عن فتح باب حجز هذه الأجهزة لمدينة القاهرة وضواحيها وذلك مقابل دفع عربون قدره خمسة جنيهات وعلى أن يتم توزيع الأجهزة على الجمهور تبعاً لأسبقية الحجز وذلك بواسطة عدد من الموزعين الذين تعاقدت معهم الهيئة ، وقد راعت عند اختيار هؤلاء الموزعين أن تتوفر فيهم شروط خاصة من ناحية

الإمكانيات المالية والفنية . فمثلا تم اختيار الموزعين على أساس توفر حد أدنى من رأس المال مقداره ٢٠٠٠٠ ج ، كما تم الاتفاق على أن يقوم الموزع بتوزيع هذه الأجهزة لحسابه الخاص سواء تم البيع بالنقد أو بالتقسيط ، و على أن يتم ذلك بأسعار وشروط حددتها إدارة المشروع ، وذلك على النحو التالى :

حجم الجهاز	ثمن البيع الفورى			تقسيط لمدة سنة			
	الثمن	خصم ٪	الباقى عند الاستلام	الثمن	خصم ٪	عند الاستلام	قسط شهرى
	جنيه	جنيه	جنيه	جنيه	جنيه	جنيه	جنيه
١٤ بوصة	٤٢	٥	٣٧	٤٥	٥	٤	٣
١٧ بوصة	٥٧	٥	٥٢	٦١	٥	٨	٤
٢١ بوصة	٧٨	٥	٧٣	٨٣	٥	١٢	٥,٥

على أن يضاف إلى الأسعار السابقة مبلغ ٤ جنيهات لكل جهاز مقابل ثمن تركيب الأريال الخارجى إذا طلب المستهلك ذلك .

وقد اشترطت الشركة أيضاً على الموزعين أن يقوموا بدفع ١٠٪ بمثابة تأمين مالى لضمان تنفيذ العقد ، وبالنسبة لطريقة السداد فقد رأت الشركة أن تسمح للموزعين بأن يدفعوا القيمة نقداً أو بالأجل على عدة أقساط ، وفى حالة الدفع الفورى يحصل الموزع على خصم تجارى قدره ١٠٪ من سعر البيع الفورى ، أما إذا تم الدفع بالتقسيط فيضاف على صافى السعر السابق مبلغ ٣ جنيه للجهاز ١٤ بوصة و ٤ جنيه للجهاز ١٧ بوصة و ٥ جنيه للجهاز ٢١ بوصة ، ويتم السداد فى هذه الحالة على الوجه التالى :

١٠ ٪ عند توقيع العقد .

١٥ ٪ عند كل كمية عند الاستلام .

٧٥ ٪ بموجب كمبيالات تدفع على ١٢ قسطاً شهرياً يبدأ أول قسط بعد شهرين من تاريخ الاستلام .

وقد قررت الشركة أن تقوم بضمان الأجهزة لمدة ستة أشهر بالنسبة للصمامات وإثنى عشر شهراً بالنسبة لباقى الأجزاء ، واشترطت الشركة على الموزع القيام بالخدمة الخاصة بهذا الضمان بدون مقابل .

وبسبب الإقبال الشديد المستمر وعدم كفاية الانتاج المحلى فإن الشركة مازالت تسير على سياسة استيراد كميات جديدة من الأجهزة الكاملة .

وقد استمرت الشركة على اتباع سياسة التوزيع السابقة ، وفجأة أوقفت تعاقدها مع الموزعين وأعطت حق توزيع وحيد لمحلات عمر أفندى فى فروعه المتعددة بأنحاء البلاد ، وذلك إبتدأء من أول عام ١٩٦١ وقد نص فى التعاقد الذى تم مع هذه المحلات على عدم التزام محلات عمر أفندى بأية أعمال فنية من ناحية التركيب أو الصيانة أو الاصلاح ، وبعبارة أخرى فإن دور محلات عمر أفندى كان يقتصر على توزيع الأجهزة فقط ، وقد أثار ذلك الاتجاه مشكلتين ؛ أولاهما أن القانون رقم ٢٤١ لسنة ١٩٥٩ يمنع احتكار موزع وحيد لتوزيع سلعة منتجة محلياً ومحظور استيراد مثلها من الخارج ، وعما إذا كانت طريقة التوزيع الجديدة تدخل فى نطاق هذا القانون . والمشكلة الثانية تتعلق بمدى كفاية الخدمة الفنية وبإمكانيات شركة النصر من القيام بها بالمستوى المطلوب ، وعما إذا كانت مراكز الخدمة الفنية التابعة

للموزعين السابقين سوف تستمر فى القيام بهذه الخدمة بعد حرمانهم من التوزيع .

وقد رأت الشركة أن تعود بعد ذلك إلى نظام الموزعين مرة أخرى إبتداء من أول عام ١٩٦٢ وأصبحت محلات عمر أفندى موزعا عاديا .

هذا وقد تغيرت سياسة الشركة ابتداء من عام ١٩٦١ فأصبحت معاملاتها مع الموزعين تتم على أساس نقدى ، ويتقاضى الموزع عمولة توزيع بمعدل ٤٪ نظير عملية البيع و٥ر٤٪ نظير قيامه بأعمال الصيانة بالمجان خلال فترة ضمان الأجهزة المباعة .

وكذلك فقد قامت الشركة بإنشاء عدد من المخازن ومراكز الصيانة التابعة لها فى عدة مدن وذلك بخلاف مراكز الصيانة التابعة للموزعين .

وقد وضعت الشركة نظاماً لتوزيع الأجهزة على المستهلكين بحسب أولوية الحجز ، وبموجب هذا النظام تقوم الشركة بالإعلان عن فتح باب الحجز للمستهلكين ، ويتم الحجز بمكاتبها أو لدى محلات الموزعين وذلك بموجب إيصالات مرقمة بأرقام مسلسلة . وذلك مقابل دفع ١٠ ج أو ١٥ ج عربون حجز وبعد ما تقفل باب الحجز تقوم الشركة بترتيب أولوية الحجز بشكل يحقق قدر كبير من العدالة بين المستهلكين ، ويقضى نظام الحجز بإعطاء أولوية واحدة لجميع الأفراد الذين حجزوا الرقم الأول لدى جميع الموزعين، ويلى ذلك أولوية ثانية لجميع الأفراد الذين حجزوا الرقم الثانى لدى جميع الموزعين وهكذا ، ثم تعلن الشركة مرة أخرى عن هذه الأرقام وتدعو أصحابها إلى التوجه للموزعين للتعاقد معهم سواء بطريق النقد أو بطريق الأجل ، وفى الحالة الثانية يقوم المستهلك بسداد مبلغ إضافى فوق العربون السابق دفعه مقابل الدفعة الأولى الواجب سدادها ، وبعد ذلك يتم السداد على أقساط شهرية لمدة سنة أو سنتين أو ثلاث سنوات ، وذلك فى حدود أسعار معينة وضعتها الشركة لكل حالة ، فمثلا فى حالة الجهاز ٢٣ بوصة

حددت الشركة سعر البيع للمستهلك على أساس ١١٠ج نقداً ، ١١٨ج بالتقسيط لمدة سنة، ١٢٤ج بالتقسيط لمدة سنتين و١٢٩ج بالتقسيط لمدة ثلاث سنوات، وعند الحجز يقوم المستهلك بدفع ١٥ ج عربون وفى حالة التعاقد مع موزع على أساس الشراء بالتقسيط لمدة ثلاث سنوات يقوم المستهلك بدفع ١٧ ج فيكون جملة ماسدده كدفعة أولى (١٥ + ١٧) = ٣٢ج ثم يقوم بسداد ٣ ج شهرياً لمدة ٣٦ شهراً .

وبالنسبة لأعمال الصيانة حددت الشركة رسما مقداره ٣٠ قرشاً مقابل انتقال مندوب مركز الصيانة إلى منزل المستهلك للكشف على الجهاز ، كذلك وضعت تسعيرة محددة لجميع قطع الغيار ، وحددت أجر التصليح بمقدار ١ ج عن كل ساعة عمل .

وتشرف الإدارة العامة للشئون المالية والتجارية على أعمال البيع بالشركة التى تتبع وكيل المدير العام للشئون التجارية وتتكون من الإدارات التالية :

١ — إدارة البحوث التجارية وتختص بأعمال دراسة السوق .

٢ — إدارة البيع والتوزيع وتشرف على أعمال البيع بالسوق المحلية .

٣ — قسم التصدير .

٤ — قسم مخازن المنتجات .

وتتكون إدارة البيع والتوزيع من الأقسام التالية :

١ — قسم مراكز البيع والتوزيع وتختص بالإشراف على مراكز التوزيع التابعة للشركة .

٢ — قسم شئون الموزعين ويختص بالإشراف على التعاقدات التى تبرم بين الشركة وعملائها من الموزعين ومتابعة تنفيذ عقودهم .

٣ — قسم خدمات البيع والتوزيع ويختص بدراسة الشكاوى المتعلقة بأعمال البيع والتوزيع كما يختص بإصدار وبيع بطاقات الصيانة والضمان للمنتجات .

٤ — قسم حسابات البيع والتوزيع ويختص بتحرير الفواتير وإمساك الحسابات الجارية للموزعين ومتابعة تحصيل ماعليهم من ديون .

٥ — قسم التفتيش التجارى ويختص بمراقبة تنفيذ الموزعين لالتزاماتهم مع الشركة كما يقوم بدراسة نشاط الموزعين للتعرف على المشاكل التى تعترض أعمال البيع .

شركة موبيل أويل بمصر :

بدأت الشركة نشاطها فى الجمهورية العربية المتحدة كفرع لشركة موبيل أويل الأمريكية عام ١٩٠٢ تحت اسم شركة فاكوم أويل وذلك بغرض تسويق منتجاتها من الزيوت المعدنية والشحومات ، ثم تطور غرضها إلى تسويق كافة المنتجات البترولية الأخرى وهى البنزين والكيروسين والسولار والديزل والمازوت بالإضافة إلى الزيوت المعدنية والشحومات .

وكانت إدارة فرع الشركة بالقاهرة تشرف على فروع الشركة بمنطقة الشرق الأوسط إلى أن تقرر إستقلال فرع الشركة بالجمهورية العربية المتحدة، كذلك تعدل إسم الشركة إلى موبل أويل وهو الإسم التجارى المطلق على منتجاتها وذلك ابتداء من يولية ١٩٥٥ .

وتقوم الشركة بتوزيع منتجاتها فى جميع أنحاء الجمهورية ولهذا السبب فقد أنشأت عدة مستودعات رئيسية بالإضافة إلى حوالى ١٥٠ مستودعاً فرعياً فى

المدن والقرى المختلفة تبيع المنتجات البترولية المكررة ، وكانت هذه المستودعات تدار بواسطة موظفين تابعين للشركة يسمون مندوبى المحطات Station Agents وذلك فى المدن الكبيرة مثل طنطا والمنصورة الخ . . . أو بواسطة وكلاء بيع بالعمولة Commission Agents فى باقى أنحاء البلاد ، وبالإضافة إلى المستودعات الفرعية فإن الشركة لها حوالى ١١٠ محطة لتموين وخدمة السيارات فى جميع أنحاء الجمهورية كانت تدار بواسطة موظفين تابعين للشركة .

وفضلا عما تقدم تقوم الشركة بتموين البواخر البحرية والطائرات بكل أنواع الوقود والزيوت المعدنية عن طريق محطات خاصة تديرها الشركة بنفسها فى موانئ الاسكندرية والسويس وبور سعيد وفى مطارات القاهرة الدولى والنزهة بالاسكندرية ومرسى مطروح والطور وهو مطار موسمى يعمل أيام الحج .

وكذلك فإن الشركة تقوم بالبيع المباشر إلى المصالح الحكومية وكبار المستهلكين مثل المصانع وشركات النقل .

وفى عام ١٩٥٨ قررت الشركة تعديل سياستها التسويقية وقررت إلغاء نظام إدارة المستودعات الفرعية بالمدن الكبرى بواسطة موظفيها وإسناد هذه العملية إلى وكلاء بيع بالعمولة ، وكذلك لجأت إلى هذا الأسلوب بالنسبة إلى محطات التموين والخدمة وخرجت بذلك عن نطاق أعمال البيع بالتجزئة إلى المستهلكين مباشرة ، ويدفع هؤلاء الوكلاء مبلغاً معيناً للشركة مقابل استغلالهم للمحطة بمعداتها المختلفة وكذلك مقابل الخدمات والتوجيهات التى تمنحها لهم الشركة والصيانة التى تقوم بها الشركة للمحطات ، وتعتقد الشركة أن هذه الطريقة تؤدى إلى تخفيض المصاريف الإدارية للشركة وكذلك تؤدى إلى زيادة مستوى الخدمة فى هذه المستودعات والمحطات وبالتالى إلى زيادة المبيعات وذلك لوجود الحافز الشخصى لدى وكلاء البيع .

ويتم البيع إلى وكلاء البيع بالمستودعات على أساس حساب جارى يسوى

كل أسبوعين . كما يسير فى بعض الأحيان على أساس بضاعة أمانة تتراوح قيمتها بين قيمة احتياجات الوكيل لمدة شهر أو شهرين وتتم المحاسبة عنها كل شهر ودائماً تحصل الشركة على ضمان من الوكلاء لتغطية قيمة معاملاتهم معها.

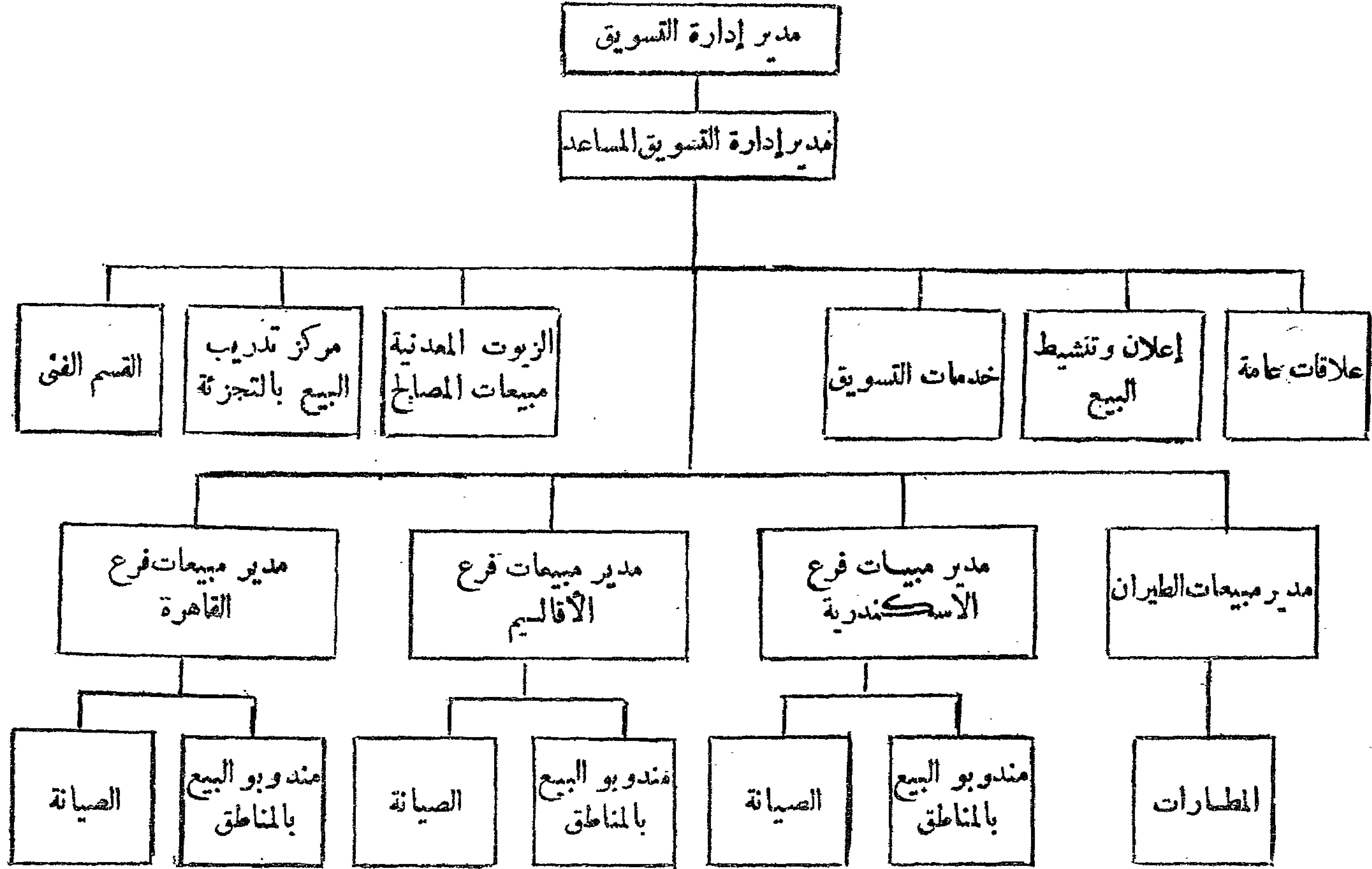
ولا تسمح الشركة بإعطاء توكيلات جديدة قبل عمل دراسة إقتصادية للمشروعات المقدمة لها وتستوثق أن المشروع سوف يحقق للوكيل عائداً مناسباً.

وتقوم الشركة بتدريب الوكلاء ومندوبى البيع التابعين لهم على أعمال البيع والخدمة ، كما تعمل على الإعلان عن منتجاتها وتنشيط المبيعات بكافة الوسائل المختلفة ومن ذلك مثلا إقامة مسابقات بين المحطات .

ويتكون التنظيم الإدارى للشركة من عدة إدارات وهى إدارة المستخدمين وإدارة الشئون المالية والحسابات وإدارة الشئون القانونية وإدارة العمليات وإدارة التسويق .

وتشرف إدارة التسويق على كافة نشاط التسويق ، فيما عدا أعمال المخازن الرئيسية والنقل فتتبع إدارة العمليات ، وأعمال الائتمان فتتبع إدارة الشئون المالية ، ونورد فيما يلى خريطة التنظيم الإدارى لإدارة التسويق بالشركة :

شركة موبيل أويل



وظاهر من الخريطة أن الأساس المتبع فى تنظيم أعمال البيع هو الأساس الجغرافى ومهمة مندوبو البيع فى الفروع المختلفة الإشراف على أعمال الوكلاء ومعاونتهم على تنظيم وإدارة العمل ، وبالإضافة إلى ذلك يقوم المندوب بأعمال البيع المباشر الذى تقوم به الشركة بنفسها لكبار المستهلكين والسفن البحرية وهو مسئول عن أعمال التحصيل ، وبالإضافة إلى الفروع فإن إدارة التسويق تضم عدداً من الأقسام الاستشارية وذلك مثل القسم الفنى الذى يقوم بمتابعة كل جديد فى أنواع الزيوت والشحومات ويتولى إرشاد المستهلكين إلى استعمال الأنواع المناسبة ، ومثل مركز تدريب البيع بالتجزئة الذى يقوم بتدريب متعهدى المحطات وعمالهم على فن الإدارة والبيع والخدمة أما قسم الزيوت المعدنية فيقوم بتنظيم عملية استيراد الزيوت وتحديد أسعار بيعها والخصومات التى يسمح بها .

ويقوم قسم خدمات التسويق بدراسة السوق وجمع المعلومات والاحصاءات وكذلك يقوم بأعمال الدراسة الاقتصادية الخاصة بإنشاء المشروعات الجديدة ويساعد فى إعداد ميزانية إدارة التسويق ، أما قسم الإعلان وتنشيط البيع فيشرف على أعمال الإعلان وتنشيط المبيعات . وأخيراً فإن قسم العلاقات العامة يعمل على توطيد صلة الشركة بالرأى العام .

القسم الثالث

الباب الخامس عشر

الرقابة على أعمال البيع

مقدمة :

بينا فى كل من القسم الأول والقسم الثانى من هذا الـكتاب المبادىء العامة لتنظيم أعمال البيع والسياسات البيعية المختلفة وأهمية وجود هذا التنظيم وكذلك أهمية إعداد هذه السياسات والسير عليها .

غير أن وجود السياسات البيعية ووضع الخطة التنظيمية التى تساعد على تنفيذ هذه السياسات لا يضمنان وحدهما تحقيق درجة النجاح التى تبغيها المؤسسة ، فقد تـكون الافتراضات التى بنيت عليهـا السياسات البيعية افتراضات غير واقعية ، وقد تـكون الأساليب والوسائل التى تستخدمها المؤسسة ليست هى الأساليب المناسـبة ، وقد يعترض المؤسسة عدد من العقبات التى تقف فى سبيل تنفيذ السياسات الموضوعة ، وقد تنفق المؤسسة أكثر مما يجب لتحقيق أهدافها ، وقد يتكاسل بعض رجال فى تأدية أعمالهم أو قد لا تـكون لديهم درجة الـكفاءة المطلوبة فى تأدية أعمالهم ، إلخ . . .

ومن هنا فمن الضرورى أن تقوم إدارة المبيعات بمتابعة تنفيذ السياسات البيعية المختلفة وذلك بصفة مستمرة حتى يمكن لها اكتشاف ما قد يوجد من انحرافات أو صعوبات تمنع تحقيق الأهداف المنشودة ، وبذلك يمكن تعديل السياسات وتقويمها قبل أن تتضخم الأخطاء وتتضاعف ، ويطلق على هذه المرحلة الرقابة على أعمال البيع ، وهى عملية متعلقة بالمستقبل طالما أنها متعلقة بإصلاح السياسات التى هى فى جوهرها طريق المستقبل ، على أن الرقابة تعمل على النظر إلى الماضى لتستفيد من دروسه بالنسبة للمستقبل .

وتمر عملية الرقابة فى ثلاث مراحل أو خطوات هى :

١ — وضع مستويات الأداء Standards

٢ — تقييم الأعمال التى تمت وذلك بمقارنتها بالنسبة للمستويات الموضوعة

٣ — إصلاح الانحرافات وتهذيب السياسات والأساليب .

والمقصود بمستويات الأداء مجهودات أو نتائج معينة يجب على كل فرد من رجال البيع تحقيقها فى خلال فترة معينة ، وبعبارة أخرى فإن مستويات الأداء ما هى إلا أهداف تحددها المؤسسة وترغب فى الوصول إليها ، وقد سبق الإشارة إلى المستويات البيعية Sales Quotas عند الكلام على موضوع تقييم مجهودات رجال البيع .

وتعتمد الرقابة على عدد من الوسائل المتعددة والتى يمكن استخدامها كلها أو بعضها وذلك مثل التقارير والخرائط ومثل نظام الميزانية التقديرية ومثل تحليل كشف نتائج الأعمال ومثل خرائط التعادل وتسمى مجموعة الوسائل التى تستخدم فى عملية الرقابة بنظام الرقابة ، ومهما كان شكل هذا النظام فيجب أن تتوفر فيه عدد من الصفات منها ما يلى :

١ — مناسبته لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة .

٢ — تحقيق الرقابة فى الوقت المناسب .

٣ — المرونة .

٤ — قلة التكاليف .

٥ — السهولة والوضوح .

٦ — المساعدة على إصلاح الأخطاء .

وإذا نظرنا إلى طبيعة الرقابة نجد أن بعض الموضوعات التى نتناولها بالدراسة والتحليل يمكن قياسه كمياً والتعبير عنه بقيم رقمية ، وتسمى الرقابة هنا

بالرقابة الكمية ، وذلك مثل قيمة المبيعات أو مقدارها ومثل قيمة بنود المصروفات البيعية المختلفة ، كما نجد أيضاً أن بعض الموضوعات لا يمكن إخضاعها للقياس وبالتالى لا يمكن التعبير عنها فى صورة رقمية ، وتسمى الرقابه هنا بالرقابة الوصفية Qualitative ، وذلك مثل الرقابة على تصميم السلعة وغلافها والرقابة على العلاقة بين المؤسسة والموزعين .

وتعتمد الرقابة الكمية أساساً على النظام المحاسبي الجيد وعلى نظام للتقارير يوصل البيانات والمعلومات من رجال البيع للإدارة ، كما تعتمد على نظام إحصائى دقيق يوفر المعلومات والبيانات اللازمة سواء من داخل المشروع أو خارجه .

ويمكن تلخيص الأهداف التى تحققها عملية الرقابة فيما يلى :

١ — معرفة الأسعار المجزية للمؤسسة .

٢ — استخدام وسائل البيع ذات الكفاية الإنتاجية العالية .

٣ — مقارنة جهود وكفاءة رجال البيع .

٤ — معرفة أنسب وسائل التوزيع المختلفة .

٥ — اتخاذ قرارات بشأن فتح الفروع .

٦ — الرقابة على خط سير رجال البيع .

٧ — تحديد مناطق البيع .

٨ — تحديد الحجم الأمثل للطلبيات .

٩ — تحديد السلع المجزية للمؤسسة .

١٠ — تحديد شروط البيع الآجل

١١ — تحديد مقدار مخزون البضاعة الواجب الاحتفاظ به فى المؤسسة.

وسوف نقوم فى الأبواب التالية بدراسة لبعض موضوعات الرقابة والأساليب المختلفة .

تحليل المبيعات : Sales Analysis

يعتبر مقدار المبيعات من أهم الأهداف التى تتناولها السياسة البيعية . وبطبيعة الحال فإن قيمة مبيعات المؤسسة تمثل إجمالى مبيعات كل فرد من رجال البيع الذين يعملون بالمؤسسة وقد سبق أن تناولنا مجهود رجال البيع بالدراسة ، على أنه من ناحية أخرى فإننا نجد أن مقدار المبيعات يمثل إجمالى المبيعات من مصادر البيع المختلفة ، فهو إجمالى المبيعات لأنواع السلع المختلفة التى تنتجها المؤسسة ، وهو فى نفس الوقت إجمالى مبيعات المؤسسة إلى منافذ التوزيع المختلفة وهو كذلك إجمالى المبيعات لفئات العملاء المختلفة ، وهو كذلك إجمالى مبيعات المناطق البيعية المتعددة التى تسوق المؤسسة منتجاتها فيها .

والدراسة التحليلية لإجمالى المبيعات وحدها قد لا تفيد كثيراً فى معرفة درجة نجاح أو فشل السياسات والبرامج البيعية الموضوعة لأن النجاح فى عنصر من العناصر التى يتكون منها إجمالى المبيعات قد يخفى الفشل الموجود فى العنصر الآخر ، فمثلا قد تزداد المبيعات بدرجة كبيرة فى منطقة معينة ، بينما تنخفض فى منطقة أخرى وهنا نجد أن النجاح فى المنطقة الأولى يخفى الفشل فى المنطقة الثانية عندما ننظر إلى إجمالى المبيعات بالنسبة للمؤسسة كلها .

وعلى ذلك فإن الرقابة على مقدار المبيعات فى المؤسسة يقتضى تحليل إجمالى المبيعات إلى العناصر الفرعية التى تتكون منها حسب المبين فيما تقدم ، وبذلك يمكن تشخيص العلاج ورسم طريق الإصلاح .

ويتضمن تحليل المبيعات دراسة الاتجاه العام لها على السنوات السابقة ، ويتم ذلك بمقارنة أرقام المبيعات الفعلية للفترة الحالية بأرقام المبيعات التى تحققت فى الفترات السابقة ، والتى تعتبر فى هذه الحالة بمثابة مستوى أداء ،

وحتى تكون نتيجة هذه المقارنة سليمة فيجب أن نأخذ فى الاعتبار التغير الذى يحدث فى مستوى الأسعار العام .

غير أن هذه المقارنة مع اعترافنا بأهميتها وفائدتها لإدارة المبيعات فإنها لا تبين عما إذا كانت المبيعات فى الفترة الحالية موضع الدراسة قد حققت النتائج المرغوب فيها، ويمكن التغلب على هذا العيب بمقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات الصناعة بصفة عامة ، فقد تكون مبيعات المؤسسة كبيرة وفى ازدياد ولكنها قد تكون أقل مما يجب بالنسبة لمبيعات الصناعة كلها ، وبعبارة أخرى قد يكون نصيب المؤسسة (يقاس نصيب المؤسسة بالنسبة المئوية بين مبيعاتها والمبيعات الكلية للصناعة كلها) بالنسبة لإجمالى مبيعات الصناعة قد انخفض مما يدل على ضعف المركز التنافسى للمؤسسة ، إذ أن عدم قدرة المؤسسة على المحافظة على نصيبها من مبيعات الصناعة يدل على ضعف سياسات وبرامج البيع بها ، وبالتالى يتطلب إعادة النظر فيها .

وبالإضافة إلى ما تقدم فمن الممكن تقييم نشاط المبيعات بالمؤسسة والتغيرات التى تطرأ عليها وذلك بمقارنة التغيرات التى تحدث فى أرقام المبيعات بالتغيرات التى تحدث فى العوامل التسويقية ، أى العوامل التى تؤثر على الطلب على السلع التى تنتجها أو تبيعها المؤسسة ، ومن أمثلة هذه العوامل عدد السكان والدخل الأهلى وعدد متاجر التجزئة ودرجة المنافسة الخ . . وبطبيعة الحال يتوقف تحديد هذه العوامل على طبيعة السلعة وظروف الصناعة أو التجارة التى تنتمى إليها ، وبعد ما تلم إدارة المؤسسة بمجموعة العوامل التى تؤثر على الطلب على منتجاتها ، فمن الممكن لها قياس التغيرات التى تحدث لهذه العوامل ، وكذلك قياس التغيرات التى تحدث لأرقام المبيعات ومعرفة ما إذا كانت التغيرات الأخيرة تعكس أثر التغيرات الأولى ، ويمكن قياس هذه العلاقة التى بين العوامل التى تؤثر على الطلب ، وعلى السلعة وبين

مبيعات المؤسسة بالدراسة الإحصائية المعروفة بقياس الارتباط
Correlation Analysis .

وكما قلنا سابقاً فإن الدراسة الإجمالية للمبيعات لا تكفى وحدها للحكم على كفاءة عملية البيع ، إذ لابد من القيام بتحليل هذه العملية إلى العناصر التى تتكون منها بحسب نوع السلع ، أو بحسب الأحجام ، أو الموديلات الموجودة فى كل صنف ، وكذلك بحسب نوع العملاء ، أو فئات العملاء بحسب مشترياتهم ، وكذلك بحسب المناطق البيعية وغيرها من الأسس السابق ذكرها ، ومن الممكن الحصول على المعلومات اللازمة بالرجوع إلى فواتير المبيعات حيث تتضمن هذه الفواتير عادة البيانات التالية :

١ — إسم العميل . ٢ — عنوانه . ٣ — مكان التسليم . ٤ — مكان الوصول . ٥ — السلع المباعة . ٦ — حجم السلع المباعة . ٧ — الكمية المباعة . ٨ — سعر الوحدة . ٩ — القيمة الإجمالية . ١٠ — رقم مسلسل . ١١ — تاريخ الشحن . ١٢ — إسم البائع . ١٣ — نوع العميل من حيث أنه عميل جديد أو قديم . ١٤ — رقم حساب العميل لدى المؤسسة . ١٥ — نوع العميل (تاجر جملة — تاجر تجزئة — محل من محلات الأقسام — جمعية تعاونية) . . الخ .

وقد يتم تحليـــــل البيانات السابقة آلياً أى باستخدام الآلات الإحصائية حسب إمكانيات المؤسسة .

ويمكن قياس التغيرات التى تحدث فى عناصر المبيعات السابقة بنفس الأسلوب الذى استخدمناه لدراسة الأرقام الإجمالية للمبيعات فيمكن مثلا مقارنة المبيعات فى منطقة معينة بالمبيعات السابقة فى نفس هذه المنطقة ، كما يمكن مقارنتها أيضاً بإجمالى مبيعات الصناعة كلها فى هذه المنطقة . فمثلا إذا كان أحد المنتجين يسوق إنتاجه فى ثلاث مناطق وكانت مبيعاته الإجمالية ١٠٠,٠٠٠ جنيه موزعة على النحو التالى :

منطقة (ا) : ٢٠٫٠٠٠ ج بواقع ٢٠ ٪ من الإجمالى .

منطقة (ب) : ٥٠٫٠٠٠ ج بواقع ٥٠ ٪ من الإجمالى .

منطقة (حـ) : ٣٠٫٠٠٠ ج بواقع ٣٠ ٪ من الإجمالى .

فإن هذه الأرقام تبين المناطق التى حققت مبيعات أكثر من غيرها ، ولكنها لا تبين أى هذه المناطق حققت أكبر قسط من النجاح ، ونقصد بذلك المستوى البيعى المرغوب فيه ، حقيقة أن المنطقة ب حققت أكبر نسبة من المبيعات للمؤسسة ، ولكنها لم تحقق الأرقام المحددة لها والتى قدرت بمبلغ ٦٠٫٠٠٠ ج مثلا ، ونجد أن المنطقة حـ حققت مبيعات تبلغ قيمتها ٣٠٫٠٠٠ ج بينما أن الأرقام التى كانت محددة لها هى ٢٠٫٠٠٠ ج، وبعبارة أخرى يمكننا أن نقول إن أكثر المناطق كفاءة من الناحية البيعية هى المنطقة حـ ثم المنطقة ب ثم المنطقة ا .

التقارير البيعية :

تعتبر التقارير البيعية من أحسن الوسائل المستخدمة لجمع المعلومات ، اللازمة فى مجال الرقابة على نشاط المبيعات بالمؤسسات المختلفة ، إذ أننا لو نظرنا إلى نشاط البيع لوجدنا أن هذه العملية تتم بطبيعتها فى مساحة جغرافية متسعة تبعد عن المركز الرئيسى لإدارة المؤسسة بمئات ، بل فى بعض الأحيان بآلاف الكيلو مترات . كما أن هذه العملية ، تتسم بالحركة السريعة فى التنقل من مكان لآخر ، ومن عميل لآخر ، وفى خلال هذه العملية يظهر الكثير من الحقائق أمام رجال البيع ، وهم يلمون بهذه الحقائق بالمشاهدة والملاحظة أحياناً ، أو بالسمع والتحدث مع الغير أحياناً أخرى ، وواجبهم يقضى بنقل هذه المعلومات ، والحقائق إلى إدارة المبيعات فوراً ، وذلك للاستفادة منها فى متابعة تنفيذ الخطط

والسياسات البيعية الموضوعة من قبل ، ويتم نقل هذه المعلومات من رجال البيع إلى الإدارة بواسطة عدد من وسائل الاتصال ، فقد يتم ذلك بواسطة الاتصال التليفونى ، وقد يتم ذلك بواسطة الزيارات المتبادلة بين الإدارة ورجال البيع ، وقد يتم ذلك فى صورة تقارير كتابية يقوم بإعدادها رجال البيع ، وبطبيعة الحال ، فإن التقارير تعتبر أنسب هذه الوسائل بصفة عامة ، فالزيارات لا تتم إلا على فترات متباعدة والاتصال التليفونى ليس فى ميسور رجال البيع فى كل الأوقات ، كما أن رجل البيع يفضل بصفة عامة ، الاستفادة من كل وقته فى عملية البيع الفعلى والاتصال بالعملاء خلال ساعات النهار ، ولهذا فهم يفضلون تسجيل كل معلوماتهم ومشاهداتهم خلال النهار بعد انتهاء ساعات العمل اليومية أو فى نهاية الأسبوع .

وعلى ضوء ما تقدم ، فمن المهم أن تراعى الإدارة أن يكون عـــدد التقارير التى يعدها رجال البيع أقل ما يمكن ، كما يجب أن تتميز هذه التقارير بالبساطة والسهولة .

وتتوقف البيانات التى تسجل فى تقارير رجال البيع على احتياجات جهاز إدارة المبيعات فى المؤسسة ، فمثلا مدير المبيعات يحتاج عادة إلى بيانات عن حالة المنافسة من عدة نواحى مختلفة . من ناحية السلع الجديدة فى السوق ، أو التحسينات التى تتم على السلع المنافسة ، والحملات الاعلانية التى يقوم بها المنافسون ، وكذلك الحملات الترويجية التى تقوم بها ، وكذلك فإن مدير المبيعات يهمه بيانات عن مدى تغطية رجال البيع للمنطقة ، ومدى اهتمامهم بتوزيع مجموعة السلع التى تنتجها المؤسسة .

تحليل تكاليف البيع :

يحتاج مديرو البيع إلى الإلمام بتكاليف البيع للاستعانه بها فى تخطيط السياسات البيعية، والرقابة على مجهود رجال البيع، ويفيد الإلمام بتكاليف البيع

فى اكتشاف أعمال البيع المربحة وفى زيادة الكفاية الإنتاجية لهذه الأعمال .

وتسمى عملية احتساب تكاليف البيع بتحليل تكاليف البيع تمييزاً لها عن عمليه احتساب تكاليف الإنتاج ، لأن الوصول إلى تكلفة المبيعات يتم بواسطه تحليل بنود مصروفات البيع المختلفة بينما أن الوصول إلى تكلفة الإنتاج يتم بواسطة تجميع بنود مصروفات الإنتاج المختلفة .

بعض الصعوبات التى تعرقل عملية تحليل تكاليف التوزيع :

هنالك عدد من الصعوبات التى تقابلنا عند تحليل تكاليف التوزيع بالنسبة للسلع التى تبيعها المؤسسة ، منها أن المؤسسات تستخدم عادة أكثر من طريقه لتوسيع منتجاتها ، وثانياً فإننا نرى أن مصاريف البيع أكثر مرونه من مصاريف الإنتاج الأمر الذى يزيد من صعوبة التحليل . وثالثاً فإننا نرى أن النشاط التوزيعى أقل نمطية من نشاط الإنتاج ونتيجة ذلك صعوبة قياس النشاط التوزيعى ، وبالإضافة إلى ذلك فإننا نرى أن عملية الحصول على البيانات فى حالة النشاط التوزيعى عملية صعبة ، فالنشاط التوزيعى يمتد فى مساحات جغرافية كبيرة ، ولا يوجد هنالك مراقب للوقت يسجل تحركات رجال البيع ، كما أن مصاريف البيع فى معظم الأحيان مشتركة Joint وغير مباشرة يصعب تخصيصها بسلعة معينة وذلك مثل حالة مصاريف الحملات الاعلانية .

وفضلا عما تقدم فإن مصاريف التوزيع تتوقف على عدد من العوامل التى لا يمكن تقديرها بدرجة كبيرة من الدقة ، كما أن الظروف التسويقية ظروف متغيرة تتطلب فى كثير من الأحيان التغاضى عن الميزانيات التقديرية الموضوعة ، وأخيراً فإن تكلفة تحليل تكاليف البيع كبيرة نسبياً .

طرق تحليل تكاليف التوزيع :

هنالك أكثر من طريقة لتحليل تكاليف التوزيع وفى معظم الأحيان نجد أننا نحتاج إلى استخدام أكثر من طريقة فى نفس المؤسسة لتحضير البيانات اللازمة لمديرى البيع .

ويمكن تحليل تكاليف التوزيع طبقاً للطرق الآتية :

١ — طبيعة بنود التكلفة أو الغرض الذى من أجله أنفقت .

٢ — الوظائف أو الواجبات .

٣ — الطريقة التى يتم بها النشاط التوزيعى .

التحليل طبقا لطبيعة بنود التكلفة :

يتم تحليل تكاليف البيع هنا طبقاً لطبيعة بنود التكلفة أو الغرض الذى من أجله أنفقت ، فيتم تسجيل كل بند على حده ، فمثلا تسجل بنود المرتبات والإعلان ومصاريف السفر الخ . . . كل على حدة ، ويتم تحليل تكاليف البيع فى هذه الطريقة فى دفتر الأستاذ .

وتفيد هذه الطريقة فى تحقيق درجة من الرقابة على تكاليف البيع ، فيمكن مقارنة مصاريف السفر مثلا إذا سجلت فى بند خاص مع مصاريف السفر فى المدد السابقة ، كما يمكن استخراج النسبة المئوية لمصاريف السفر بالنسبة لقيمة المبيعات، ولاشك أن هذه المقارنات والنسب مفيدة لحد ما ، ولكنها لا تكشف حقيقة الموقف بالكامل ، فهى لا تبين ما إذا كانت تكلفة السفر للكيلومتر الواحد كبيرة أو معقولة .

التحليل طبقا للوظائف أو الواجبات :

تفيد هذه الطريقة فى تحديد درجة من الرقابة على تكاليف البيع كما أنها تعتبر أساسا لإمكان تطبيق طريقة التحليل بواسطة الطريقة الثالثة ، أى الطريقة التى يتم بها النشاط التوزيعى .

وتبدأ هذه الطريقة بتحديد الواجبات المحددة والخطوة الثالثة هى اختيار وحدة للقياس ، وأخيراً للوصول إلى تكلفة وظيفة أو واجب نقوم بقسمة مجموع تكاليف كل وظيفة على عدد الوحدات القياسية .

ومن الأمثلة على الواجبات التى يمكن استخدامها زيارات رجال البيع للعملاء ، وعملية اعتماد الائتمان للعملاء ، وعملية إعداد التقارير الشهرية المطلوبة .

التحليل طبقا لطريقة أداء النشاط التوزيعى :

التحليل طبقاً للطريقتين السابقتين مفيد ولكن فائدته محدودة ، ومن الضرورى أن تكشف تكلفة الطريقة التى يتم بها أداء النشاط التوزيعى وذلك حتى يمكن ربط المجهود البيعى وتكلفته بالنتائج المحققة ، ويتم التحليل طبقاً لهذه الطريقة على خمسة مراحل حيث يبدأ أولا باختيار الكيفية التى نرغب التحليل بها ثم نقوم بتبويب تكاليف البيع إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة وبعد ذلك علينا أن نختار أسساً لتوزيع التكاليف الغير مباشرة ثم نقوم بتطبيق هـــذا التوزيع ، وأخيراً نقوم بإعداد التحليل النهائى .

ويتم توزيع تكاليف البيع طبقا لهذه الطريقة بحسب ما يلى :

١ — مناطق البيع .
٢ — السلع المنتجة .
٣ — طرق التوزيع المتبعة .
٤ — أنواع العملاء .
٥ — قيمة الطلبية
٦ — حجم الطلبية .
٧ — الفروع والأقسام التابعة .
٨ — رجال البيع .
٩ — شروط الدفع (نقداً — آجل — تقسيط) .

ومن المشاكل التى تعترضنا فى هذه الطريقة صعوبة توزيع بنود التكاليف

غير المباشرة على وحدة التوزيع ، فمعظم الأسس التى تستخدم عبارة عن أسس تقريبية يحتاج اختيارها إلى شيء من الفطنة وحسن التقدير .

تحليل تكلفة البيع بالمناطق البيعية :

سبق لنا دراسة المناطق البيعية وكيفية تحديدها وبينا مدى الاختلاف فى الظروف المحليـة السائدة فى كل منطقة ، فمصاريف الانتقال والسفر تختلف من منطقة لأخرى ، ودرجة كثـافة العملاء وظروف المنافسة واحتياجات العملاء تختلف من منطقة لأخرى ، ولا شك أن هذه العوامل وغيرها تؤثر على قيمة تكاليف البيع اللازمة مما يستلزم ضرورة إلمام مديرى البيع بقيمة هذه التكاليف فى كل منطقة على حدة .

ويمكننا القول بأن هنالك هدفين رئيسيين من تحليل تكاليف البيع طبقاً لمناطق البيع وهما : الرقابة على تكاليف البيع داخل المنطقة نفسها ، وثانياً توجيه مجهودات البيع داخل المنطقة نفسها ، وثالثاً توجيه مجهودات البيع نحو المناطق الأكثر ربحية للمؤسسة فى المدى الطويل .

وهنا نود أن نذكر القارىء بأهمية العناية بتحديد حجم المنطقة فإن اختيار منطقة كبيرة الاتساع ينتج عنه عدم اكتشاف التكاليف المرتفعة فى بعض أجزاء المنطقة لأن التكاليف المرتفعة فى جزء قد يعادلها التكاليف المنخفضة فى جزء آخر .

ويمكن اتباع الخطوات التالية لتحليل التكاليف لتوزيع المناطق :

١ — يحدد مجمل الربح فى كل منطقة .

٢ — تخصم التكاليف المباشرة للوصول إلى مجمل الربح بعد المصاريف المباشرة .

٣ — توزع التكاليف غير المباشرة على المناطق كل بحسب حصته ويطرح ذلك من مجمل الربح للوصول إلى صافى ربح المنطقة .

٤ — ويمكن بعد ذلك عمل تحليل إضافى لكل منطقة لمعرفة تكلفة توزيع السلع المختلفة أو تكلفة التوزيع بحسب العملاء إلخ .

ونورد فيما يلى بعض الأسس الأكثر شيوعا لتوزيع المصاريف غير المباشرة .

١ — المصاريف الإدارية	الوقت المنصرف
٢ — مصاريف البيع المباشرة	« «
٣ — الإشراف على الفروع	« «
٤ — الإعلان	كمية توزيع وسائل النشر (موزونة على أساس القوة الشرائية للقراء)
٥ — مصاريف الشحن	عدد الوحدات أو الوقت المنصرف
٦ — مصاريف التخزين	المتر المكعب المشغول بالبضاعة
٧ — مصاريف التحصيل	عدد الحسابات

تحليل تكلفة البيع لكل سلعة :

تحتاج كل مؤسسة إلى اتخاذ قرار بخصوص السلع التى تنتجها أو تبيعها، ويتوقف هذا القرار على عاملين : أولهما دراسة السوق ، وثانيهما تحليل تكاليف البيع ، ومن دراسة السوق تلم المؤسسة رغبات المستهلكين وقدرتهم الشرائية ، ومن تحليل تكاليف البيع يمكنها معرفة أى هذه السلع التى يرغب فيها المستهلكون يمكن إنتاجها وبيعها بربح مناسب . إذ أنه ليس من مصلحة أى مؤسسة كقاعدة عامة إضافة صنف جديد إذا لم يحقق ذلك ربحاً لها ، ولو أنه فى بعض الأحيان قد تستمر المؤسسة فى إنتاج صنف معين بالرغم من عدم تحقيقه لقدر مناسب من الربح لسبب أو لآخر، كما أنه من ناحية أخرى ، فإن عدم تحقيق سلعة لمقدار مناسب من الربح لا يعنى ضرورة حذفها من مجموعة سلع المؤسسة ، فقد تكون تكاليف الإنتاج والبيع مرتفعة ، وبالتالى فإن تحليل التكاليف البيعية يساعد على تخفيضها.

وهنالك عدد من العوامل التى تدعو إلى ضرورة قيام المؤسسة بتحليل تكاليف البيع ، منها الاختلاف فى مقدار ما تحتاجه السلع المختلفة من مجهودات تسويقية ، فبعض السلع مثلا تحتاج إلى عمل حملات إعلانية كبيرة بصفة مستمرة بينما أن البعض الآخر لا يحتاج إلى ذلك ، كذلك هناك اختلاف بين حجم الوحدة التى تباع بها السلع المختلفة من ناحية العدد أو القيمة ، وثالثاً هناك اختلاف دائماً فى حجم الطلبات التى تباع بها السلع المختلفة ، وبالإضافة إلى ذلك هنالك اختلاف فى طرق التوزيع التى تباع بواسطتها كل من السلع الموجودة .

ومن النادر أن نجد مؤسسة تقوم بإنتاج أو بيع سلعة واحدة ، فمثلا فى حالة تاجر الجملة الذى يتجر فى الأدوية نجده يتجر فيما يقرب من ٤٠ ألف سلعة ، وبطبيعة الحال ليس من المعقول أن نقوم بتحليل مصاريف البيع على هذا العدد الكبير ، لأن هذا التفصيل لن يكون له قيمة كبيرة من الناحية العملية ، لهذا فمن المفضل أن نقوم بتبويب هذه السلع إلى مجموعات متشابهة من السلع ، ويمكن اتخاذ أكثر من أساس لهذا التبويب ، وذلك مثل مستوى سعر البيع ومستوى الجودة وطرق التوزيع والتشابه فى التصميم وحجم الوحدة من السلعة وحجم طلبية العملاء ، ويتم تحليل مصاريف البيع طبقاً للسلعة أو لمجموعات السلع بنفس الخطوات التى اتبعناها عند تحليل مصاريف البيع بحسب المناطق البيعية .

وبعد الانتهاء من عملية التحليل ومعرفة نقط الضعف فمن الضرورى القيام بالإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء . وذلك مثل إلغاء السلع الغير مربحة وزيادة العناية ببعض السلع وتحسين جودة وتصميم السلع وتعديل مستوى أسعار البيع ، أو تعديل نظام دفع مرتبات رجال البيع أو تعديل نوع وطبيعة المجهود الإعلانى .

تحليل تكلفة البيع الى العملاء المختلفين :

تحتاج إدارة المبيعات إلى تحليل تكاليف البيع إلى العملاء المختلفين ، ولا نقصد بذلك تحليل تكاليف البيع إلى العملاء ، وبحسب أنواع طرق التوزيع ولكن المقصود بذلك تحليل البيع إلى العميل الفرد أو إلى مجموعات صغيرة من العملاء .

وتظهر الحاجة إلى هذا التحليل لأن البيع إلى بعض العملاء يحتاج إلى مجهودات بيعية كبيرة بالنسبة إلى مقدار المبيعات والأرباح ، وبالإضافة إلى ذلك فإن بعض العملاء يحتاج إلى تقديم المنتج لعدد من الخامات التسويقية أكثر من غيرهم ، وبصفة خاصة خدمات التخزين والتمويل . وكذلك فإن بعض العملاء كثيراً ما يطالبون المنتجين بتحديد أسعار خاصة لهم .

ومثل هذه الاختلافات بين العملاء توجد بين العملاء الذين يقيمون فى نفس المنطقة الواحدة أو الذين يشترون نفس السلع ، وبعبارة أخرى فإن مقدار ربحية المؤسسة من البيع لهم لا يظهر فى حالة تحليل تكاليف البيع بحسب المناطق أو بحسب السلع .

ولمعرفة مدى ربحية المؤسسة من البيع لهؤلاء العملاء يمكن تبويب العملاء إلى مجموعات بحسب :

١ — نوع العميل ، أى بحسب ما إذا كان تاجر جملة أو تاجر تجزئة .

٢ — مقدار مشتريات العميل .

٣ — حجم طلبيات العميل .

وليس من شك فى أن تحليل تكاليف البيع بهذه الطريقة يساعد المنتج على التعامل مع العملاء المربحين كما يساعده على تعديل أسعاره طبقا

للخدمات التى يحتاج إليها العميل ، هذا بالإضافة إلى مساعدته فى اكتشاف نقط الإسراف فى طرق التوزيع .

وهنالك طريقتان لتحليل تكاليف البيع بحسب نوع العملاء ، وبمقتضى الطريقة الأولى يبوب العملاء إلى مجموعات ثم نقوم بتوزيع تكاليف البيع على كل مجموعة ، وطبقا للطريقة الثانية فإننا نختار بعض العملاء كممثلين لكل مجموعة ثم نحاول تحديد تكاليف البيع لكل منهم .

تحليل تكلفة البيع بحسب حجم الطلبية :

من المشكلات التى يواجهها عدد كبير من المنتجين مشكلة الطلبيات الصغيرة الحجم التى لاتحقق إلا قدراً محدوداً من الأرباح التى لا تتناسب مع الصرف عليها من مجهود ووقت ، على أن موضوع تحليل تكاليف البيع بحسب حجم الطلبيات مشكلة عامة تشمل دراسة تكلفة بيع الطلبيات من جميع الأحجام ، وتساعد هذه الدراسة الإدارة فى اختيار عملائها والسلع التى تبيعها لهم ، كما تساعدها فى تحديد فروقات السعر العادلة لكل منهم .

بيد أنه حتى عندما يظهر من نتيجة التحليل عدم ربحية الطلبيات التى من حجم معين وعدم احتمال ربحيتها فى المستقبل فإنه يلزمنا أن نقارن ذلك بعدد من العوامل الأخرى مثل القيمة الإعلانية التى تحققها هذه الطلبيات للمؤسسة وأثر أحجام الإنتاج على تكاليف الإنتاج والخدمات التى تؤديها إلى العملاء .

كما أنه بالإضافة إلى ماتقدم فإننا كثيراً مانجد أن علاج الطلبيات الغير مربحة يتوقف لدرجة كبيرة على الإشراف على رجال البيع وتدريبهم ، كما قد يفيد فى علاج الموقف أيضاً الإلتجاء إلى تعديل مستوى الأسعار أو الخصم الذى يمنح للعملاء أو مطالبة العملاء بتكلفة الخدمات التى تؤديها المؤسسة لهم ،

كما قد يكون لوضع حد أدنى للطلبيات أثر فى تخفيف الموقف ، وإذا لم تنجح هذه الحلول فربما يكون من الأوفق إيقاف التعامل مع العميل أو إلغاء السلعة التى تؤدى إلى عدم تحقيق المؤسسة للأرباح .

والواقع فإن تحليل تكلفة البيع بحسب حجم الطلبيات ليس بالأمر الهين، وتتوقف تكاليف الحصول على طلبية وبإعدادها وتسليمها على عدد من العوامل، منها حجم الطلبية من ناحية القيمة والمقدار وطبيعة السلعة وقوة المركز المالى للعملاء، وطريقة الحصول على الطلبيات وشروط الائتمان وطريقة التسليم وعدد الأصناف ، على أنه من حسن الحظ فإن بعض هذه العوامل لا يؤثر على تكلفة البيع إلا بدرجة ضعيفة بحيث يمكن إهمالها .

ويمكن القول بأن بنود تكلفة البيع لا تخرج عن ثلاثة أنواع : النوع الأول البنود المتماثلة بالنسبة للطلبيات من جميع الأحجام ، وثانياً البنود التى تتغير بحسب قيمة الطلب أو مقدار الطلبية ، وثالثاً البنود التى لا تتوقف على حجم الطلبية .

ويدخل ضمن البنود المتماثلة uniform مرتبات ومصاريف رجال البيع ومصاريف الاتصال والنقل والعمل الكتابى الخاص بكتابة الطلبيات وتنفيذها وشحنها ومصاريف الاستلام .

أما النوع الثانى فيدخل ضمنه عمولة رجال البيع وهى تتغير بحسب قيمة الطلبية ، ومثل مصاريف التسليم إذا كان حجم السلعة عاملا هاما، وبطبيعة الحال يتوقف هذا البند على وزن الطلبية ، ومثل خسائر الديون المعدومة ، وتتوقف على قيمة الطلبية .

أما النوع الثالث فيدخل ضمنه مصاريف إدارة البيع والإشراف على رجال البيع وتدريبهم والإعلان وغيرها .

تكلفة البيع النمطية :

تكلمنا فيما سبق عن تحليل تكاليف البيع الفعلية ، على أنه حتى يمكن اكتشاف الإسراف فإن الأمر يستلزم وجود معايير معينة أو تكلفة نمطية Standards ، وبعبارة أخرى فإننا نحتاج لمعرفة ما يجب أن يكون .

على أنه ليس من الممكن وضع معايير لمصاريف البيع كلها ، فمثلا من الصعب جداً أن نقرر بالدقة النتائج التى يمكن تحقيقها بإنفاق مبلغ جنيه فى الإعلان عند فتح منطقة بيعية جديدة . ولكن رغم مثل هذه الصعوبات فإن عملية التنميط يمكن تطبيقها بسهولة على عدد من مصاريف البيع .

كما أنه لكى يمكن الاستفادة من عملية التنميط بالنسبة لتحليل تكلفة البيع فمن المهم بمكان أن تكون المعايير موضوعة لقياس نشاط فردى ، فمثلا ليس هناك فائدة كبيرة للمؤسسة إذا علمنا أن مصاريف سفر رجال البيع أكبر من المعيار الموضوع ، ولكن الأفيد أن نعرف أن رجل البيع تزيد مصاريف سفره عن معيار معين .

وكذلك فلكى نستفيد من هذه العملية فمن الضرورى أن تكون المعايير موضوعة على أساس قياس العوامل التى يكون للفرد سلطات عليها ، فمثلا رئيس المخزن له سلطات على تحديد عدد الساعات للعمل بالقسم ، ولكنه ليس له أى سلطات بالنسبة لقيمة إيجار المخزن حيث يتم إيجار المكان وبالتالى تحديد الإيجار بواسطة الإدارة ، ومن ثم فإن التكاليف النمطية فى هذه الحالة يجب أن تستبعد المصاريف التى ليس للرجل أى سلطات عليها .

وبالإضافة إلى ذلك فمن الأفيد إعداد التكلفة المعيارية بالنسبة لكل منطقة وبالنسبة إلى كل سلعة ونوع من العملاء وطريقة من طرق التوزيع وذلك إذا كانت الظروف الخاصة بكل غير متماثلة .

وفضلا عما تقدم فإنه من الممكن أيضاً إعداد تكلفة معيارية لتكلفة البيع بصفة عامة ، فمثلا يمكن استخدام هذه المعايير :

١ — تكلفة الجنيه من المبيعات الصافية .

٢ — تكلفة الجنيه من مجمل الربح .

٣ — تكلفة الوحدة المباعة .

٤ — تكلفة العملية .

٥ — تكلفة الطلبية .

٦ — تكلفة البيع للعميل .

الباب السادس عشر

تقييم مجهودات رجال البيع

تقييم مجهودات رجال البيع

من الضرورى أن يقوم مدير ورؤساء البيع بتقييم مجهودات رجال البيع من آن لآخر لمعرفة مدى تقدمهم فى عملهم ، ويفيد تقييم مجهودات رجال البيع عند النظر فى ترقيتهم ، أو نقلهم من منطقة لأخرى ، ويفيد كذلك فى تحديد المرتبات التى تدفع لهم ، كما يفيد فى اكتشاف نقط الضعف والقوة فيهم فيمكن تصحيح نواحى الضعف واستغلال نقط القوة .

على أن عملية تقييم مجهودات رجال البيع ليست بالأمر السهل ، فأولا فإننا نجد أن رجال البيع يقومون بعدد من الواجبات بخلاف عملية البيع نفسها ، فهم يقومون بتحصيل الذمات الموجودة لدى العملاء ، وهم يشتركون فى تقديم المنتجات الجديدة وترويجها ، كما أنهم قد يساعدون العملاء فى عرض البضائع بمحالهم ، وهنا لابد من تقييم أداء رجل البيع لكل واحدة من هذه الواجبات .

ومن ناحية أخرى فإن نتائج رجال البيع قد لاتظهر إلا على مدى طويل من الناحية الزمنية، فتكوين العلاقات مع العملاء يحتاج إلى وقت ، ومجهود طويل ولا تظهر نتائج هذه العلاقات إلا بعد مرور هذه الفترة الزمنية .

وثالثاً فإن بعض هذه الواجبات ، مما يصعب قياسه ، وعلى سبيل المثال كيف يمكن قياس العلاقات الطيبة مع العملاء ، وبالإضافة إلى ماتقدم ، ففى حالات كثيرة تتم عملية البيع بواسطة مجهود مشترك يقوم به أكثر من فرد من إدارة البيع ، وبالتالى فإنه من الصعب تحديد نصيب كل منهم من مجهود البيع .

وهنالك طريقتان لتقييم مجهودات البيع وهى :

١ — الطريقة الموضوعية Objective .

٢ — الطريقة الشخصية Subjective .

ولا شك أن الطريقة الموضوعية هى الأساس الذى يجب تقييم مجهودات رجال البيع عليه ، بيد أن استخدام الطريقة الشخصية ، مع الطريقة الموضوعية يساعد على الوصول إلى حكم أدق .

الطريقة الموضوعية :

أساس هذه الطريقة هو تقييم مجهودات رجال البيع بالنسبة للعناصر الثلاثة الآتية وهى :

١ — مقدار المبيعات .

٢ — مجمل الربح الناتج من المبيعات .

٣ — مصاريف البيع

كما يمكن إضافة عنصر أو أكثر من العناصر الآتية عند الحكم على مجهودات رجال البيع وهى :

١ — عدد العملاء الجدد .

٢ — أعمال التحصيل .

٣ — عدد الزيارات للعملاء .

٤ — أعمال ترويج المبيعات .

٥ — معالجة شكاوى العملاء .

٦ — أعمال عرض للسلع Demonstration .

مقدار للبيعات :

لا شك أن اتخاذ مقدار المبيعات التى يحققها رجال البيع يعتبر من أحسن الأسس لقياس مقدرة رجال البيع ومجهوداتهم ، وبعض الناس ينظر إلى مقدار المبيعات معبراً عنها بالقيمة Value والبعض الآخر ينظر إلى مقدار المبيعات معبراً عنه بالكمية Quantity ، وفى الواقع ليس هنالك فرق كبير بينهما إذا لم يكن هنالك تقلبات كبيرة فى مستوى أسعار البيع ، أما إذا كانت هنالك تقلبات كبيرة فى أسعار البيع فالأساس الأدق هو كمية المبيعات، فمثلا إذا كانت قيمة مبيعات أحد رجال البيع ٥٠٠٠ ج ثم أصبحت ٦٠٠٠ ج فلا شك أن مقدرة هذا البائع قد ارتفعت ، وذلك بفرض أن سعر بيع الوحدة من السلعة لم يتغير ، وفى هذه الحالة لو فرضنا أن سعر بيع الوحدة من السلعة كان عشرة جنيهات لكانت الكمية المباعة ٥٠٠ وحـــدة ، ٦٠٠ وحدة على التوالى .

أما إذا فرضنا أن سعر بيع الوحدة قد ارتفع من ١٠ جنيهات إلى ١٥ ج لكان معنى ذلك أن الكمية المباعة هى ٥٠٠ وحدة ، ٤٠٠ وحدة على التوالى ، وظاهر أن مجهود رجل البيع قد انخفض بالرغم من زيادة قيمة المبيعات التى حققها .

وبالإضافة إلى ذلك فهنالك عدد من العوامل التى تؤثر على قيمة ومقدار المبيعات ، وهى عوامل لا علاقة لها بمجهودات رجال البيع ، وبالتالى فمن الخطأ الاعتماد على قيمة أو مقدار المبيعات كأساس وحيد لتقييم مجهودات رجال البيع، ومن أمثلة هذه العوامل الحملات الإعلانية التى تقوم بها المؤسسات المنتجة أو الموزعة ، فنجد أن بعض هذه الحملات مرسومة بطريقة فعالة تساعد على زيادة مبيعات المؤسسة بينما نجد أن بعض هـذه الحملات لا تتوفر لها مقومات النجاح ، وبالتالى لا يكون لها أى أثر على زيادة مبيعات المؤسسة ، كذلك تؤثر سياسة الأسعار التى تسير عليها المؤسسة فى

مقدار المبيعات ، التي يحققها رجال البيع ، فإذا كان مستوى الأسعار التي تباع بهـا منتجات المؤسسة أعلى من أسـعار المنافسة ، فقد يكون من الصعب على رجال البيع تحقيق مقدار كبير من المبيعات ، ومن أمثلة هـذه العوامل أيضاً ما تقوم به بعض المؤسسات من اتباع نظام المعاملة فتقوم بشراء منتجات المؤسسة الأخرى التي تشترى منتجاتها ، وفى مثل هذه الحالة يصعب على رجال البيع أن يبيعوا منتجات مؤسساتهم إلى المؤسسات الأخرى إذا كانت هذه المؤسسات الأخرى تتعامل مع الغير على أساس معاملة المثل .

ومن أمثلة هذه العوامل أيضاً ، طبيعة السلعة نفسها ، فلا شك أن بيع السلع ذات الطلب المستقر أسهل من بيع السلع الـكمالية .

مجمل الربح :

إذا نظرنا إلى السلع التي يبيعها رجل البيع ، نجد أن مجمل الربح يختلف من سلعة لأخرى ، ونجد أن السلع التي يكون مجمل ربحها كبيراً ، هى السلع المرتفعة الثمن ، بينما أن السلع الرخيصة هى التي يكون مجمل الربح بها منخفضاً ، وبطبيعة الحال نجد أن بيع السلع المرتفعة الثمن أصعب من بيع السلعة المنخفضة الثمن ، ونجد ذلك واضحاً فى حالة البيع إلى تجار الجملة ، والبيع إلى تجار التجزئة ، ففى الحالة الأولى نجد أن مجمل الربح الذى يحصل عليه المنتج محدوداً ، ونجد أن منتج يبيع مقداراً كبيراً من السلعة لتجار الجملة ، بينما نجد أن مجمل الربح الذى يحصل عليه من تجار التجزئة يكون مرتفعاً نسبياً ، وبالتالى فليس من السهل على المنتج بيع نفس الـكمية إلى تجار التجزئة بدرجة السهولة التي تباع بها إلى تجار الجملة .

كما أننا نجد أن بعض رجـــال البيـع ، يعمل دائماً على تصريف

الأصناف السهلة البيع ، والتى يكون مجمل الربح بها منخفضاً ، ولا يبذل إلا مجهوداً محدوداً فى تصريف الأصناف ، التى يكون مجمل الربح فيها كبيراً ، وذلك بسبب سهولة توزيع الأصناف الأولى عن الأصناف الثانية .

ولا شك أن رجل البيع ، الذى يستطيع زيادة مبيعات الأصناف التى يكون مجمل الربح فيها مرتفعاً ، أقدر وأكفأ من زميله ، الذى لا يقدر على توزيع هذه الأصناف ، ولذلك فمن المهم ، عند الحكم على كفاءة رجال البيع ، أن نعرف مقدار مبيعاته من هذه الأصناف .

مصاريف البيع :

لاشك أن مقدرة رجال البيع على بيع الأصناف التى يكون مجمل الربح فيها كبيراً يعتبر عاملا هاماً يجب أخذه فى الاعتبار عند تقييم مجهود رجال البيع، ولكن العبرة فى نهاية الأمر بمقدار الأرباح الصافية التى تحققها مبيعات رجال البيع، وإذا فرضنا أن أحد رجال البيع حقق لمؤسسته مقداراً كبيراً من المبيعات قيمته ١٠٠٠٠ جنيه مجمل الربح فيها بواقع ٢٠٪ أى ٢٠٠٠ جنيه ولو فرضنا أن مبيعات هذا الرجل زادت بمقدار ١٠٪ فأصبحت ١١٠٠٠ جنيه فيكون مجمل الربح ٢٢٠٠ جنيها فليس معنى ذلك حتما أن تستفيد المؤسسة من هذه الزيادة فى قيمة المبيعات فى مجمل الربح لأن هذه الزيادة فى المبيعات قد تصاحبها زيادة فى المصاريف البيعية المختلفة مثل مصاريف الإعلان ومصاريف الاستعلام والتحصيل ومصاريف النقل والتخزين ، وإذا فرضنا أن مجموع هذه المصاريف كان ٦٠٠ جنيه فى الحالة الأولى وأصبح ٩٠٠ جنيها فى الحالة الثانية فإننا نجد أن صافى الربح الناتج من المبيعات فى الحالة الأولى

هو ١٤٠٠ جنيه . وفى الحالة الثانية ١٣٠٠ جنيه ، وواضح أن الحالة الأولى أفيد للمؤسسة من الحالة الثانية .

وبعبارة أخرى فإننا يجب أن ننظر إلى مقدرة رجال البيع على تخفيض المصاريف البيعية كعامل مهم عند تقييم مجهوداتهم ، ولا شك أن رجل البيع الذى يمكنه تغطية منطقته بتكاليف أقل يعتبر أكفأ من زميله الذى تزيد نسبة مصاريف البيع فى منطقته .

الطريقة الشخصية :

تعتبر هذه الطريقة وسيلة إضافية تساعد على الوصول إلى تقييم دقيق لجهود رجال البيع ولكن من الصعب الاعتماد عليها وحدها فى عملية التقييم . إذ أنها تتوقف على التقدير الشخصى للفرد الذى يقوم بالتقييم ، وهذا الفرد بشر يتأثر بعواطفه وانفعالاته النفسية فى علاقته مع الغير ، ومهما حاول أن يستبعد هذه العواطف والانفعالات من حكمه فلا يمكن أن يستبعدها نهائيا ، كما أنه يعاب على هذه الطريقة أيضاً أن بعض الرؤساء يتردد فى إعطاء تقدير منخفض لرجال البيع .

ويمكن التغلب على هذه العيوب عن طريق إنشاء نظـــام للتقييم Rating Scale وقد يقوم هـــذا النظام على أساس الحروف الأبجدية ا ، ب ، ج ، د ، فيدل حرف ا على مستوى عال من الكفاءة وهكذا ، وقد يكون أساس هذا النظام تقديرات معينة مثل ممتاز وجيد جداً وجيد ومقبول وضعيف ، وقد يكون أساس هذا النظام النسبة المئوية .

ويمكن إعداد نظام التقييم إذا حددنا أولا الغرض من التقييم ، هل

الغرض هو الترقية أو زيادة المرتب أو النقل أو التدريب ، ويمكن بتحليل واجبات الوظيفة ومسئولياتها تحديد أهم الصفات الشخصية التي تؤثر على كفاءة رجال البيع مثل درجة الاعتماد على رجل البيع ودرجة اجتهاده وإخلاصه للمؤسسة ومدى استعداده للتعاون ودرجة اهتمامه بمظهره وثقته بنفسه وحالته الصحية . . . إلخ ، ومن الضروري تحديد معنى هذه الصفات بالدقة حتى لا يختلط الأمر على القائمين بالتقييم ، وأخيراً فمن المهم أيضاً تحديد أوزان أو قيم نسبية لهذه الصفات حتى يأتي التقييم النهائي معبراً عن المجهود الحقيقي لرجال البيع .

ومن المهم أيضاً أن يناقش الرئيس التقدير الذي قام به مع رجل البيع ويعمل على إقناعه بعدالة التقييم ويحاول إبراز نقط القوة والضعف به ، وأخيراً فحتى يكون التقدير فعالا فيجب أن يتكرر على فترات منتظمة ومن المعتاد أن يتم ذلك على أساس نصف سنوي ، أما إذا قلت الفترة عن ذلك فمن المتوقع أن يتم التقييم بطريقة آلية وبذلك تقل قيمته .

المستويات البيعية Sales Quotas

نقصد بالمستويات البيعية مجهودات معينة يجب على كل رجل من رجال البيع تحقيقها في خلال فترة معينة . وبعبارة أخرى فإن المستويات البيعية ما هي إلا أهداف تحددها المؤسسة وترغب في وصول رجال البيع لها .

ويمكننا تبسيط الموضوع بالإشارة إلى أعمال أخرى غير أعمال البيع ، فمثلا في حالة الكتابة على الآلة الكاتبة إذا كان هنالك شخصان الأول سرعته ٣٠ كلمة في الدقيقة والثاني سرعته ٢٥ كلمة في الدقيقة فإننا لا نستطيع

أن نقول إن مستوى الثانى مستوى مرض لأن المستوى المرضى فعلا هو ٤٠ — ٥٠ كلمة فى الدقيقة .

وإذا رجعنا لأعمال البيع فإننا لانستطيع أن نرضى عن مجهودات رجال البيع إلا إذا حددنا مستوى معينا للإنتاج وأمكن لرجل البيع الوصول إلى هذا المستوى .

وليس من شك أن تحديد مستويات لمجهودات رجال البيع يساعد رجال البيع على زيادة مجهوداتهم ولنا أن نتوقع أن رجل البيع الذى يعرف أنه مطلوب منه تحقيق مبيعات قيمتها ٢٠٠ جنيه فى اليوم سوف يعمل على الوصول إلى هذا الرقم وسوف يحقق رقما فى النهاية أكبر مما يحققه رجل يعمل بدون هدف .

وبالإضافة إلى ذلك فإن تحديد المستويات البيعية يساعد على مقارنة مجهودات رجال البيع بطريقة فعالة ، كما أنه يساعد على سهولة تنسيق أعمال الإنتاج مع أعمال البيع ، وبالإضافة إلى ذلك فإن المستويات البيعية تستخدم كأساس لتحديد نصيب رجال البيع من المكافآت التشجيعية كما تستخدم كوسيلة لتشجيع رجال البيع على زيادة مجهوداتهم ، وأيضاً تقيد المستويات البيعية عند إعداد الميزانيات التقديرية للمبيعات .

على أن إعداد المستويات البيعية ليس بالأمر السهل فإن المسألة تحتاج إلى تحليل دقيق للعوامل التى تؤثر على مبيعات المؤسسة ، وإذا لم يمكن تحديدها بدرجة كبيرة من الدقة فإن مضارها ستكون كثيرة ، فلو أننا بالغنا فى تقدير قيمة المستوى البيعى لأدى ذلك إلى اتباع رجال البيع لأساليب الضغط عند البيع كما أنه من ناحية أخرى قد لا يتمكن كثير من رجال البيع من الوصول

إلى المستوى المطلوب مما يفقده ثقتهم ، أما إذا جاء تقدير المستوى أقل مما يجب فإن ذلك سيفقده عنصر التشجيع .

ويمكن القول بأن هنالك أكثر من مستوى فى ميدان البيع من أهمها مايلى :

١ — المستوى البيعى لمقدار المبيعات ، وقد يكون هذا المستوى بالكمية أو بالقيمة .

٢ — المستوى البيعى الخاص بقياس مجمل الربح ، والغرض منه قياس مجهودات رجال البيع من ناحية قدرتهم على بيع الأصناف التى يكون مجمل الربح فيها كبيراً ، فتحدد المؤسسة مستوى مجمل الربح لمجموع مبيعات رجل البيع بـ ٢٠ ٪ مثلا .

٣ — المستوى البيعى الخاص بقدرة رجال البيع على البيع بتكاليف قليلة ، فمثلا يحدد مستوى للمصاريف البيعية بحيث لا تزيد عن ٤ ٪ فإذا انخفضت النسبة عن ذلك يكافأ رجل البيع على مجهوداته فى تخفيض مصاريف البيع .

٤ — المستوى البيعى الخاص بأوجه نشاط رجل البيع الأخرى مثل عدد العملاء الجدد وأعمال التحصيل وعدد الزيارات للعملاء . . . ألخ

المستوى البيعى الخاص بمقدار البيع :

هنالك عدد من العوامل التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند تحديد مستوى مقدار المبيعات المنتظر تحقيقه ، ومن أهم هذه العوامل مايلى :

١ — دراسة السوق Market Analysis

ونقصد به دراسة القوة الشرائية وعدد المستهلكين ومستوى معيشتهم

ومنافذ التوزيع بالمنطقة ودرجة المنافسة وغير ذلك من العوامل المؤثرة .

٢ ـ تقديرات مديرى المبيعات

٣ ـ المبيعات السابقة

٤ ـ تقديرات الموزعين

٥ ـ تقديرات رجال البيع .

٦ ـ الطاقة الإنتاجية

٧ ـ تكاليف البيع وحجم المبيعات اللازم لتغطية مصاريف البيع .

٨ ـ الحملات الإعلانية .

٩ ـ تحسينات السلع .

دراسة السوق :

يمكن تحليل السوق وقياس المستوى البيعى المطلوب عن طريق دراسة مناطق التوزيع كل منطقة على حدة ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق دراسة الوحدات الصغيرة التى تتكون منها المنطقة ، وهى المدن والقرى الموجودة بها ثم تجميع نتائج الدراسة الجزئية .

ويمكن استخدام عدد من المقاييس الاستهلاكية للاستدلال على قدرة المنطقة على استيعاب منتجات المؤسسة ، وبطبيعة الحال يتوقف المقياس المستخدم على نوع السلعة المطلوب توزيعها وعلى ثمن البيع المحدد لها وظروف الطلب عليها ، فمثلا يستخدم عدد السكان لقياس السوق فى حالة السلع

الضرورية كالخبراء مثلا ، وتستخدم القوة الشرائية لقياس السوق فى حالة السلع المرتفعة الثمن .

وفى حالة السلع الصناعية نجد أن هنالك مقاييس أخرى تساعدنا على قياس السوق وذلك مثل عدد المنشآت الصناعية .

ويمكن تحديد القوة الشرائية للمستهلكين بالرجوع إلى أرقام الودائع بالبنوك وقيمة الشيكات المسحوبة وملكية السيارات بالمنطقة .

ويمكن تحديد مستوى المعيشة بالرجوع إلى ملكية التليفونات وعدد المنازل التى تنار بالكهرباء وملكية السيارات وعدد بوالص التأمين على الحياة ومقدار توزيع الصحف والمجلات وعدد الطلبة بالمدارس . . الخ .

ومن السهل الحصول على هذه البيانات من المطبوعات والنشرات الإحصائية التى تصدرها الجهات الحكومية المختلفة مثل مصلحة الإحصاء ووزارة الاقتصاد ووزارة الخزانة ووزارة الصناعة ، وكذلك من النشرات والتقارير التى تنشرها الشركات والهيئات المختلفة .

وبعد تحديد المقاييس الاستهلاكية التى ستستخدم نطبق هذا المقياس على المنطقة ، فمثلا إذا كان عدد المنازل التى تنار بالكهرباء هو المقياس الذى سنستخدمه تحسب عدد المنازل التى من هذا النوع بالمنطقة المطلوبة تحديد مستوى البيع بها فإذا كان هذا العدد ٢٠٫٠٠٠ منزل وكان مجموع هذا النوع من المنازل بالجمهورية العربية المتحدة ١٫٠٠٠٫٠٠٠ منزل كان معنى ذلك أن نصيب هذه المنطقة ٢ ٪ من المجموع الكلى ، وهذا هو المستوى البيعى الواجب تحقيقه فى هذه المنطقة .

وإذا أردنا تقييم رجال البيع على أساس ذلك المستوى نقوم بتحويل مبيعات رجل البيع فى هذه المنطقة إلى نسبة مئوية من مبيعات المؤسسة بالجمهورية العربية المتحدة ونقارن بين النسبتين ، فمثلا لو كانت مبيعات رجل البيع فى العام السابق فى هذه المنطقة ٦٠٠٠ جنيه وكانت مبيعات المؤسسة فى الجمهورية العربية المتحدة كلها ٤٠٠,٠٠٠ جنيه كان معنى ذلك أن مبيعات رجل البيع فى هذه المنطقة عبارة عن ١,٥ ٪ من مبيعات المؤسسة بالجمهورية العربية المتحدة كلها . وبمقارنة هذه النسبة بالنسبة الواجب تحقيقها وهى ٢٪ يظهر لنا أن مجهود رجل البيع أقل مما يجب .

ولكن يجب أن نتذكر أن تحليل السوق بهذه الكيفية ما هو إلا أحد العوامل التى تؤثر على تحديد المستوى البيعى ، وبالتالى فيجب ألا نعتبر هذه الأرقام نهائية .

تقدير مديرى البيع :

هنالك مجموعة من العوامل التى تؤثر فى تحديد المستوى البيعى المطلوب والتى لا يمكن قياسها بالأرقام . وذلك مثل الطقس ومثل التغيرات التى تظهر فى المودة ومثل بعض الاعتبارات القانونية فى المودة ومثل درجة المنافسة. ولاشك أن أخذ رأى مديرى البيع وتقديرهم لهذه العوامل يساعد كثيراً على تعديل المستوى الاحصائى الذى وصلنا إليه بالأرقام وجعله أقرب مايكون للوضع الصحيح

المبيعات السابقة :

كثير من الشركات تعتمد أساسا على رقم المبيعات لتحديد المستوى البيعى للأعوام المقبلة ، على أنه من الصعب علينا أن نتقبل هذه الفكرة بسهولة ، لأن أرقام المبيعات السابقة تدل فقط على المجهود الذى حققه رجال

البيع فى فترة معينة وتحت ظروف معينة ، وربما أن الظروف التى يعمل فى ظلها رجال البيع ظروف متغيرة فليس هناك ما يضمن بقاء هذه المبيعات كما هى .

على أنه لاشك أنه من الممكن الاسترشاد بما حدث فى الماضى للتنبؤ بما سيحدث فى المستقبل ومن ثم فإن أرقام المبيعات السابقة يجب أن تؤخذ فى الاعتبار .

تقديرات الموزعين :

لاشك أن الاستئناس بآراء الموزعين من تجار الجملة وتجار التجزئة مفيد جداً عند تقدير مستويات البيع .

تقديرات رجال البيع :

إذا كان الاستئناس بآراء الموزعين مفيداً فمن باب أولى الاستئناس بآراء رجال البيع . كما أن اشتراك رجال البيع فى وضع هذه المستويات يساعد كثيراً على تقبلهم لها ويدفعهم إلى العمل على تحقيقها .

الطاقة الانتاجية للمؤسسة :

تعتبر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من أهم العوامل التى يجب أن تؤخذ فى الحسبان عند تحديد المستوى البيعى ، فأولا لايجوز أن تحدد مستويات بيعية لرجال تزيد فى مجموعها عن الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ، ومن ناحية أخرى فيجب ألا يقل مجموع المستويات البيعية عن حجم الإنتاج عند نقطة التعادل ، أى حجم الإنتاج الذى تتعادل عنده الإيرادات مع النفقات .

المصاريف البيعية :

بطبيعة الحال يجب أن يسمح مستوى المبيعات المنتظرة بتغطية قيمة المصاريف البيعية فى المنطقة .

الاعلان :

لاشك أن المنفق على الإعلان يسهل أو يصعب من مهمة رجل البيع ، ولاشك أن زيادة المنفق على الإعلان يساعد على زيادة المبيعات وبالتالى يؤدى إلى زيادة المستوى البيعى المرغوب فيه .

المستويات البيعية الفرعية :

من الممكن تقسيم المستويات البيعية إلى مستويات فرعية طبقاً للسلعة والفترة الزمنية والمناطق التوزيعية والموزعون وذلك لمساعدة رجل البيع على تحقيق المستوى المطلوب منه ، فيحدد له مستوى معين لكل سلعة من السلع التى يقوم بتوزيعها ، ويحدد مستوى معين على مدار شهور السنة أو على فترات دورية من السنة .

مراجع أفرنجيـــة

1 — Aldersen, Wroe, Marketing Behavior & Executive Action, Richard Irwin Homewood, Ill., 1957.

2 — Alexander, Ralph S. & others, Industrial Marketing, Irwin 1956.

3 — American Management Association, Developing a Product Strategy, 1959.

4 — Aspley, John, The Sales Manager's Handbook, The Dartnell Corp., Chicago, 1950.

5 — Canfield, Bertrand R, Sales Administration, Prentice-Hall, 1961.

6 — Cassady, Ralph, Price Making and Price Behavior in the Petroleum Industry, Yale University Press, 1954.

7 — Clewett, Richard, Marketing Channels, Irwin, 1954.

8 — Crisp, Richard, How to Reduce Distribution Costs Funk & Wagnalls, 1948.

9 — Cundiff, E. W. & Still, R. R., Basic Marketing, Prentice Hall, 1964.

10 — Hansen, Harry, Marketing, Irwin, 1956.

11 — Heckert, J. Brooks, Distribution Costs, The Ronald Press, 1940.

12 — Howard, John, Marketing Management, Irwin, 1957.

13 — Kelly, Eugene & others, Managerial Marketing, Irwin, 1958.

14 — Larson, Gustav, D. New Products U.S. Gov. Printing office, 1950.

15 — Maynard, Harold & Davis, James H., Sales Management, The Ronald, 1957.

16 — Otteson, Schuler & others, Marketing, The Macmilan Co., 1964.

17 — Oxenfeldt, Alfred, Industrial Pricing, Prentice-Hall, 1951.

18 — Phelps, D. M., Sales Marketing Management, Irwin, 1960.

19 — Philps, Charles, Marketing by Manufacturers, Irwin, 1949.

20 — Sevin, Charles, Distribution Cost Analysis, U.S. Gov. 1946.

21 — Sevin, Charles, Distribution Cost Analysis. How Manufacturers Reduce

Their Distribution Costs, U.S. Gov., 1949.

22 — Tosdal, Harry, Introduction to Sales Management, Mc Graw-Hill, 1957.

23 — White, Percival, Development and Marketing of New Products, Funk & Wagnalls, 1948.

24 — ————, Packaging for profits, 1960.

25 — ————, The Power of packaging, 1961.

المحتويات

القسم الثانى

الصفحة

تخطيط أعمال البيع

الباب الثامن

الباب التاسع

الباب العاشر

الباب الحادى عشر

الباب الثانى عشر

الباب الثالث عشر

الباب الرابع عشر

القسم الثالث

الرقابة على أعمال البيع

الباب الخامس عشر

الباب السادس عشر

دار الهنا للطباعة ت : ٧١٣٢٧


Bibliotheca Alexandrina
1518601